



**DIAGNOSTICO GENERAL DE LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA
CON PACTO DE RETROVENTA ESTABLECIDOS EN EL DISTRITO
TURISTICO, CULTURAL E HISTORICO DE SANTA MARTA DE
1995 A 1999.**

ALEXANDER ACOSTA DUQUE.

XIMENA PADILLA VASQUEZ.

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
SANTA MARTA D.T.C.H.**

2000.

024036

DIAGNOSTICO GENERAL DE LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA
CON PACTO DE RETROVENTA ESTABLECIDOS EN EL DISTRITO
TURISTICO, CULTURAL E HISTORICO DE SANTA MARTA DE
1995 A 1999.

ALEXANDER ACOSTA DUQUE.

XIMENA PADILLA VASQUEZ.

Memoria de grado para optar al título de Administrador de Empresas.

Director
JUAN ETELBERTO SEPULVEDA ORREGO.
Ingeniero Agrónomo. ESP. Gerencia de Mercadeo.
Profesor Universidad del Magdalena.

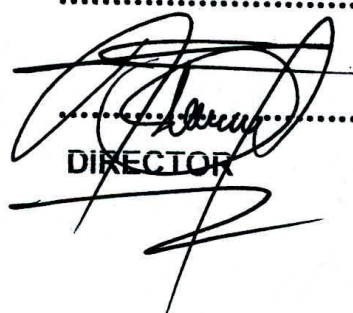
UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
SANTA MARTA D.T.C.H.

2000.

68
10045
F11

NOTA DE ACEPTACION

.....
.....
.....
.....


.....
DIRECTOR

.....
Jurado

.....
Jurado

Santa Marta, _____

Dedico A:

Dios, por ser el soporte y la base de nuestros logros y éxitos.

Mi hijo Gabriel Alejandro, la bendición más grande que Dios me ha brindado y el motor que ha impulsado el desarrollo de este trabajo.

Mis padres, Nelson Padilla Ramos y Antonia Vázquez Daniels, por el amor y apoyo incondicional, que me han brindado a través de todas las etapas de mi vida.

Mis hermanos, Nelson Jesús y Jair Alberto, quienes siempre han servido como soporte en el logro de mis metas.

Mi esposo, Alexander Acosta Duque, mi gran amor, mi compañero en los buenos y malos momentos y con quien quiero mantenerme unida por el resto de mi vida.

Mis familiares, quienes fueron un pilar importante en el desarrollo de mi carrera.

Dedico A:

Dios, por darme vida y salud para permitirme alcanzar mis metas.

Mi hijo, Gabriel Alejandro, mi orgullo, el regalo más hermoso que me ha dado la vida.

Mis padres, Alicia Duque y Januario Acosta, quienes con su esfuerzo y amor han marcado en mí el buen camino a seguir durante mi vida.

Mi hermano Hernán Acosta;

Mi esposa Ximena Padilla, mi gran amor, a quien doy gracias por toda la comprensión que me ha brindado y la paciencia que ha tenido.

Toda mi familia, por ser el soporte durante los momentos difíciles y mi compañía en aquellos llenos de felicidad.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

DIOS, todo Poderoso, por servir de fuente de inspiración, ser el guía de nuestras vidas y permitirnos lograr escalar un peldaño más en el sueño de alcanzar nuestras metas.

La Universidad Del Magdalena.

JUAN ETELBERTO SEPULVEDA ORREGO. Ingeniero Agrónomo, ESP. Gerencia de Mercadeo, Profesor Universidad del Magdalena y Presidente de esta Memoria de Grado.

Jaime Antonio Llanos Delgans, Economista Agrícola, Especialista en Finanzas y Docente de la Universidad del Magdalena, por su labor como Jurado en esta Memoria de Grado.

Ernesto Antonio Robles Porto, Economista Agrícola, Magister en Ciencias Políticas y Docente de la Universidad del Magdalena, por su labor como jurado en esta Memoria de Grado.

Carlos Ivan Prieto, Gerente General de Compraunidas, por su colaboración en el desarrollo de la presente Memoria de Grado.

Nelson Rosendo Miranda Marimón, Director de zona Copsevir Ltda, por su colaboración en el desarrollo de esta Memoria de Grado.

A todos los administradores de los almacenes de compraventa que nos han colaborado con el aporte de valiosa información que sirvió de base para el desarrollo de esta Memoria de Grado.

Arlet Palomino, Contadora, por su gran colaboración en el desarrollo de esta Memoria de Grado.

Guedy German Maestre Avila, Administrador de Empresas, por su colaboración en el desarrollo de esta Memoria de Grado.



CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	xvii
PRESENTACIÓN	xxv
RESÚMEN	xxviii
0. INTRODUCCIÓN	38
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	39
0.1.1 Descripción Del Problema	39
0.1.2 Formulación Del Problema	40
0.2 OBJETIVOS	41
0.2.1 Objetivo General	41
0.2.2 Objetivo Específico	41
0.3 JUSTIFICACIÓN	42
0.4 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO	43
0.4.1 Delimitación Del Espacio Geográfico	43
0.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	44

	Pág.
0.5.1 Estado De Desarrollo O Antecedentes	46
0.5.1.1 Orígenes De Los Almacenes De Compraventa	48
0.6 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS	51
0.6.1 Hipótesis General	51
0.6.2 Graficación De La Hipótesis	52
0.7 DISEÑO METODOLÓGICO	52
0.7.1 Operacionalización De Las Variables	52
0.7.2 Tamaño De La Población (N)	53
0.7.3 Forma De Observar La Población	53
0.7.4 Técnicas E Instrumentos A Utilizar Para La Recolección De La Información	54
0.7.4.1 Recolección De La Información	54
0.7.4.1.1 Fuente De Información Primaria	54
0.7.4.1.2 Fuente De información Secundaria	54
0.7.5 Técnicas Y Procedimientos De Análisis	54
1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
1.1 ENCUESTA REALIZADA EN LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA	56
1.1.1 Actividad Principal De Estos Negocios	56
1.1.2 Tipo De Negocio (Propio o en Sociedad)	58
1.1.3 Tipo O Clase De Administración	59

	Pág.
1.1.4 Visitas Del Gobierno Para El Control Y Vigilancia	61
1.1.5 Visitas De Control Recibidas Durante El Último Año	61
1.1.6 Libros De Contabilidad Que Lleva Según Las Normas Legales Establecidas	63
1.1.7 Pago Oportuno De Los Impuestos	64
1.1.8 Adecuada Estructura Para El Buen Funcionamiento Del Negocio	64
1.1.9 Estado Actual Del Inmueble	66
1.1.10 Cantidad De Empleados Que Laboran En forma Permanente En Estas Entidades	67
1.1.11 Costo Mensual De La Nómina De Empleados	70
1.1.12 Criterios Para Asignación De Salarios	72
1.1.13 Cumplimiento Con El Pago De Aportes A La Seguridad Social	72
1.1.14 Tiempo De Servicio Del Recursos Humano	74
1.1.15 Fuentes De Reclutamiento	77
1.1.16 Perfil Específico Para La Selección Del Recurso Humano	77
1.1.17 Tipos De Contrato De Trabajo	78
1.1.18 Programas De Inducción Para Los Nuevos Empleados	82
1.1.19 Nivel De Educación Del Recurso Humano	83
1.1.20 Realización De Programas De Capacitación Para El Recurso Humano	84
1.1.21 Existencia De Un Reglamento Interno De Trabajo	86

	Pág.
1.1.22 Utilización De Presupuestos	87
1.1.23 Presupuestos Rígidos O Flexibles	88
1.1.24 Frecuencia De Evaluación Y Revisión De Presupuestos	88
1.1.25 Medidas Que Se Toman Con Los Resultados Obtenidos Y Los Presupuestados	88
1.1.26 Frecuencia En La Práctica De Los Arqueos De Caja	88
1.1.27 Fuentes De Financiamiento	89
1.1.28 Conocimiento De Las Actividades Y Funciones	90
1.1.29 Existencia De Expedientes Del Recurso Humano	91
1.1.30 Existencia De Comité Paritario (Seguridad E Higiene)	92
1.1.31 Responsabilidad Contable (Recurso Humano - Personal Externo)	93
1.1.32 Acceso Oportuno De Los Registros Estadístico Y Contable	94
1.1.33 Retrasos En El Registro De Las Operaciones	95
1.1.34 Afiliación A Asociaciones O Cooperativas Del Sector	96
2. LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETOVENTA	98
2.1 MARCO LEGAL	98
2.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA	101
2.3 MANEJO FINANCIERO	105
2.4 REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UN ALMACÉN DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA	107

	Pág.
2.5 PROBLEMAS MÁS RELEVANTES	108
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	110
3.1 DEBILIDADES	110
3.2 FORTALEZAS	111
3.3 OPORTUNIDADES	112
3.4 AMENAZAS	112
4. CONCLUSIONES	114
5. RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Actividad Principal	57
Figura 2. Tipo De Negocio (Propio, Familiar Y/O En Sociedad)	59
Figura 3. Tipo O Clase De Administración	60
Figura 4. Visita Del Gobierno Para Control Y Vigilancia	61
Figura 5. Visitas De Control Recibidas Durante El Último Año	62
Figura 6. Libros De Contabilidad Que Lleva Según Las Normas Legales Establecidas	63
Figura 7. Pago Oportuno De Impuestos	65
Figura 8. Adecuada Estructura Para El Buen Funcionamiento Del Negocio	66

	Pág.
Figura 9. Estado Actual Del Inmueble	67
Figura 10. Cantidad De Empleados Que Laboran En Forma Permanente En Estas Entidades	69
Figura 11. Costo Mensual De La Nómina De Empleados (Valor Expresado En Miles De Pesos)	71
Figura 12 Criterios Para La Asignación De Salarios	73
Figura 13. Cumplimiento Con El Pago De Aportes Para La Seguridad Social	74
Figura 14 Tiempo De Servicio Del Recurso Humano	76
Figura 15. Fuentes De Reclutamiento	79
Figura 16. Perfil Específico Para La Selección Del Recurso Humano	80
Figura 17. Tipos De Contratos De Trabajo	81
Figura 18. Programas De Inducción Para Los Nuevos Empleados	83

	Pág.
Figura 19. Nivel De Educación Del Recurso Humano	84
Figura 20. Realización De Programas De Capacitación Para El Recurso Humano	85
Figura 21. Existencia De Un Reglamento Interno De Trabajo	86
Figura 22. Utilización De Presupuestos	87
Figura 23. Fuentes De Financiamiento	89
Figura 24. Conocimiento De Las Funciones Y Actividades	90
Figura 25. Existencia De Expedientes Del Recurso Humano	91
Figura 26. Existencia De Comité Paritarios (Seguridad E Higiene)	92
Figura 27. Responsabilidad Contable (Recurso Humano - Personal Externo)	94
Figura 28. Acceso Oportuno A Los Registros Estadísticos Y Contables	95
Figura 29. Retrasos En El Registro De Las Operaciones	96
Figura 30. Afiliación A Sociedades O Cooperativas Del Sector	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Relación De Almacenes De Compraventa Con Pacto De Retroventa Establecidos En La Ciudad De Santa Marta.	125
Anexo B. Contrato De Compraventa Con Pacto De Retroventa	127
Anexo C. Encuesta Realizada En Los Almacenes De Compraventa Con Pacto De Retroventa De La Ciudad De Santa Marta D.T.C.H.	128
Anexo D. Capacitación Y Desarrollo Del Personal	135
Anexo E. Fotografías De Almacenes De Compraventa	157

GLOSARIO

ACTITUD LABORAL: Aspectos positivos o negativos en el comportamiento de un trabajador frente a una tarea concreta.

ACCIDENTE DE TRABAJO: Suceso imprevisto y repentino que sobreviene por causa del trabajo y produce en el trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional.

ADMINISTRADOR: Persona que lleva a cabo la tarea y las funciones de administrar, en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en

ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: La atmósfera de una Compañía, especialmente con respecto a facilidad de operar, trabajo, salud y comodidad en general.

ASCENSO: Cambio dentro de la organización a un puesto más alto que tiene mayores responsabilidades y que, por lo general, requiere de habilidades y conocimientos más avanzados que en el puesto anterior. Normalmente el ascenso trae consigo una mayor posición y un aumento en remuneración.

AUDITORIA DE PERSONAL: Sondeo sistemático y analítico de todas las funciones operativas del personal para la corrección de deficiencias.

BARRERAS DE COMUNICACIÓN: Factores que interfieren en el proceso de comunicación. Las barreras incluyen la distorsión de los mensajes, debido a características del receptor, la percepción selectiva, los problemas semánticos, el ajuste temporal y la sobrecarga de la información.

CAPACITACIÓN: Proceso educativo por medio del cual se obtienen aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en general.

CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD: Tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

CLIENTE: Persona natural o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta algún tipo de bien o servicio, que recibe de quien lo produce, suministra o expide.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

COMERCIO: Cambio de mercancías por dinero u otra mercancía, efectuado de común acuerdo entre dos personas. Comerciante, es el que vive de las ganancias que obtienen comerciando.

COMITÉ: Grupo de personas a las que, en conjunto, se les encomienda algún asunto con fines de información, asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

COMPETITIVIDAD: Susceptible de soportar la competencia de otros.

COMPORTAMIENTO: Conjunto de reacciones de un individuo que actúa en respuesta a un estímulo procedente de un medio externo o interno y observables objetivamente.

COMUNICACIÓN: Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO: Se entienden las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

CONSUMO: Utilización de un bien para satisfacer la necesidad.

CONTROL: Comprobación, inspección, dirección, mando, regulación.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los mismos miembros de una organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO): Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: Estructuración de un trabajo, en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupos de trabajo.

DIAGNOSTICO: Resultado de un examen destinado a detectar los errores que pueden existir en una investigación.

EFICACIA EMPRESARIAL: Es el cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita.

EFICIENCIA EMPRESARIAL: Hace referencia a la búsqueda del mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas.

ENCUESTA: Estudio de un tema reuniendo testimonios, experiencia, documentos, etc.

ENTRENAMIENTO: Acto por medio del cual se incrementan los conocimientos y capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo en particular.

ESTRATEGIA: Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo corporativo. Relativo a una corporación.

EVALUACIÓN DEL PERSONAL: Resultado de juzgar a un empleado en cuanto a su capacidad para llevar a cabo un trabajo, un proyecto u otros programas.

HIGIENE Y SEGURIDAD: Constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

HONESTIDAD: Decencia y moderación en las personas, acciones o palabras.

INCENTIVO: Estímulo de alguna naturaleza que motiva a una persona con algún fin.

INDUCCIÓN: Orientación que se le da a un nuevo empleado de la organización y su ambiente de trabajo.

INSTRUCCIÓN LABORAL: Intento de inculcar los valores, objetivos o procedimientos de la empresa a los nuevos trabajadores, así como el esfuerzo realizado para que comprendan la responsabilidad de su labor.

INTANGIBLES: Que no debe o no puede tocarse.

INTEGRACIÓN: Proceso mediante el cual se pretende conciliar los intereses de las personas, con los de la sociedad y los de la organización.

MOTIVACIÓN: Proceso que regula la selección de comportamientos.

MOTIVO: Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento.

MUESTRA: Parte o porción de un producto que da a conocer las cualidades del mismo.

ORGANIZACIÓN: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas.

PLANEACIÓN: Técnica que trata de coordinar antes los comportamientos de las diversas unidades económicas que participan del sistema económico, con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

POBLACIÓN: Conjunto de elementos sometidos a un estudio estadístico.

PREFERENCIA: Tendencia o inclinaciones favorables hacia una persona, cosa o lugar que predispone a su elección.

PRESTACIONES Y SERVICIOS: Compensaciones que se le dan a un trabajador, que pueden ser, en dinero o en especie.

RESPONSABILIDAD: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

SERIEDAD: Real, sincero, sin engaño.

SERVICIO: Producto de la actividad del hombre destinado a la satisfacción, que no se presenta bajo la forma de un bien material.

SEGURIDAD DEL TRABAJO: Es el conjunto de medidas, técnicas educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

TABULACIÓN: Cálculo de un conjunto de valores, formado por una función cuando sus variables toman valores iguales.

TOMA DE DECISIONES: Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

PRESENTACION

Por estos días en que los establecimientos bancarios tienen restringidos los créditos especialmente los de consumo, los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa ofrecen una serie de alternativas de solución, donde la idea principal de estos Almacenes no es la de empeñar, ni cobrar interés alguno, lo que realmente se hace es solucionar necesidades de dinero al instante. Para prestar este servicio, el cliente realiza una venta con pacto de retroventa y cuando renueva su contrato de compraventa con pacto de retroventa, lo que hace es cancelar el sobreprecio, igualmente cuando retira o saca los artículos, simplemente está ejerciendo uso de la condición resolutoria pactada en el contrato. Esta actividad la encontramos legislada en el Código Civil Colombiano en el artículo 1939 y subsiguientes.

Este tipo de actividad nace en Colombia en forma organizada a partir de 1950, cuando se comienza a utilizar el contrato de compra venta con pacto de retroventa y se remonta en la antigüedad hacia el año 1.462 cuando para aliviar las consecuencias de la guerra, por iniciativa del monje Bernardino de Feltre, se funda en la provincia de Prusa, lo que se constituye en el lejano antepasado el primer rudimentario almacén de compraventa, que tenía como fin recoger ropa y víveres

para ayudar a las viudas y huérfanos que iba dejando la guerra, difundiéndose estos establecimientos en toda Europa.

Años más tarde, fue Cristóbal Colón quien recurrió con las joyas proporcionadas por la Reina Isabel La Católica de España, para financiar el viaje que lo llevó a descubrir el nuevo continente, al judío Isaac Abradalevich, quien le proporcionó el dinero sobre las joyas.

RESUMEN

El presente trabajo de grado fue una investigación conducente al desarrollo de un diagnóstico general sobre la situación de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, establecidos en la ciudad de Santa Marta, se estudiaron algunos aspectos, tales como: la naturaleza económica, la estructura financiera, administrativa y social de éstos negocios y además se analizará como contribuyen al desarrollo económico y a la generación de empleo en la ciudad. Se recurrió a información adecuada, oportuna, real, actualizada y confiable, lo cual a veces resultó difícil de conseguir, debido a que la información escrita existente sobre éste tipo de negocios es muy escasa y las personas que administran estos almacenes son bastantes renuentes a suministrar éste tipo de información, pero a pesar de lo anterior, se hizo todo cuanto estuvo al alcance, para modo de conseguir la mayor cantidad de información posible y poder llevar a feliz término el presente trabajo.

Todos los habitantes de nuestra ciudad, han podido darse cuenta como en los últimos años, se ha incrementado el número de Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, por esto se espera que el resultado de éste trabajo se

convierta en una herramienta de consulta para trabajos posteriores que se hagan al respecto.

Los Almacenes de compraventa con pacto de retroventa son establecimientos comerciales, que poseen una personería jurídica, y cuya principal actividad económica está basada en la suscripción de contratos de compraventas con pacto de retroventa.

La compraventa como acto jurídico comercial, se realiza entre dos o más partes, en que una de las partes se obliga a transmitir la propiedad de una cosa y otra a pagarle en dinero, este dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

En el contrato de compraventa con pacto de retroventa se distinguen los siguientes elementos:

- El vendedor (el cliente).
- El comprador (el Almacén de Compraventa). Propietario, administrador o empleado del establecimiento comercial, igualmente capaz y en ejercicio legal del comerciante.

- El objeto de la venta (los bienes). Pueden ser muebles o inmuebles, generalmente joyas, electrodomésticos, vehículos, etc.
- El precio de compra (valor del contrato).
- El precio de retroventa (precio que hay que pagar para retirar el bien). Es el acuerdo entre las partes sobre el precio inicial del contrato firmado.
- El sobreprecio. Es el cargo que se le cobra al cliente por concepto de la prestación del servicio comercial. Este está determinado uniformemente en todo el país, es el 10% mensual sobre el valor inicial de venta.
- El tiempo de resolución del contrato (plazo para poder recuperar el bien vendido).
- La propiedad del bien (la propiedad es del comprador, pero con cierta condición). Vencido el tiempo de plazo pactado en el contrato, si no se retrovende el artículo, este es de propiedad del comprador (compraventa).

Es importante destacar que en los contratos de compraventa con pacto de retroventa que se celebran en los Almacenes de Compraventa del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, se cobra un sobreprecio pactado del

10% por mes o fracción de mes sobre el valor del contrato, al igual que el plazo para poder recuperar el bien es de 4 o 6 meses (según lo que se pacte en el contrato).

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa establecidos en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, son organizaciones comerciales relativamente pequeñas, de dirección autoritaria, cumplidoras de las normas establecidas para su funcionamiento; generadoras de recursos para la economía local por la contribución a la misma con el pago de impuestos y creación de empleos importantes independientes de la cantidad.

La actividad comercial de los establecimientos comerciales denominados compraventas, se fundamenta en el pacto de retroventa, el cual está regido por los artículos 1939 al 1943 del Código Civil.

Por medio del contrato de compraventa con pacto de retroventa, se refleja la voluntad, por una parte de dar una cosa a cambio como contraprestación de un precio, pero el vendedor se reserva la facultad de recobrarla pagando la suma de dinero estipulada en el contrato.

El que vende con retroventa sabe que dispone del bien, que se desprende del dominio, pero también entiende que pueda recobrarlo mediante la devolución del precio o de la cantidad incorporada en el contrato. Comprende que el dinero que

recibe del comprador no se contrae necesariamente a una estipulación concreta del elemento precio, sino más bien la entrega se hace en el entendimiento de que lo ha de restituir para la recuperación del objeto vendido. Y esa es la razón práctica del pacto de retroventa: el vendedor se desprende del bien por la monetaria o circunstancial necesidad de dinero, pero luego debe gozar de los recursos pecuniarios para recobrar la cosa, de suerte que el comprador no puede impedir, por la naturaleza resolutoria que tiene esa modalidad negocial, la recuperación del bien. Así ha explicado los alcances de este pacto, la honorable Corte Suprema de Justicia en sentencia de Enero de 1.985.

Deliberadamente a través del tiempo se ha querido confundir los Almacenes de Compraventa con las prenderías, que es otra actividad comercial diferente, controladas también por normas y autoridades diferentes.

Para mencionar algunas de las principales diferencias entre los dos contratos, podemos mencionar que en el Contrato de Compraventa con pacto de retroventa se hace una compra, se cobra un sobreprecio y tiene la característica de ser personal e intransferible; mientras que en un contrato de prenda lo que se realiza es un préstamo, lo que se cobran son unos intereses, y es un contrato considerado como un documento negociable.

Hace falta una verdadera legislación al respecto que especialice el tema, ya que el país cuenta con un gran número de Almacenes de Compraventa con pacto de

retroventa, y dada la función social que cumplen dichas entidades al resolver los problemas de muchos estratos sociales, sin necesidad de fiadores, codeudores o balances.

Se hace necesario de una legislación especial al respecto y ubicar dicha actividad dentro del Derecho Comercial.

La actividad de los almacenes de compraventa es realizada en un 80% por los administradores, de nombre pero sin contrato de administración.

Para evitar un negocio a la deriva, es necesario hacer un contrato de administración, por documento o por escritura pública. El contrato de administración, aceptado y ante testigos, es documento suficiente para llevarlo a la Cámara de Comercio y registrar el nombre del administrador. Es decir, los socios responden ilimitadamente ante terceros, no el administrador.

Es importante mencionar que generalmente la formación y los conocimientos con que cuenta un administrador de un almacén de compraventa, los ha ido adquiriendo a través de su experiencia y tiempo de labor en el negocio.

Son muy esporádicas las ocasiones en que el administrador de un Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, cuenta con una formación profesional o técnica en lo que se refiere a los principios científicos de la administración de

empresas, privándose así de conocimientos e información muy valiosa sobre estrategias, métodos y otros aspectos que le serían muy importante en el momento de ejercer la administración del negocio.

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa de mayor trayectoria cuentan con una planta de personal promedio de 4 trabajadores fijos (administrador, 2 auxiliares y celador), además de contar con un auxiliar contable, en cambio los almacenes de compraventas a los que se les ha dado apertura en los últimos meses cuentan con tres (3) trabajadores fijos (administrador, auxiliar, celador).

Si multiplicamos este número de empleados con que cuentan los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, por el número de establecimientos existentes en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, encontramos que estos establecimientos contribuyen aproximadamente con 250 empleos directos a la economía Distrital.

A pesar de que los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, están integrados por un número adecuado de personal, es frecuente que no posean ningún tipo de capacitación en temas como relaciones humanas, ventas, promociones, etc. Además no cuentan ningún tipo de programa específico destinado a la capacitación y mejoramiento del personal.

La fortaleza del recurso humano es la experiencia y el reconocimiento de los empleados por parte de los clientes, lo que le da mucha más confianza al cliente para realizar sus transacciones comerciales.

Las relaciones laborales son manejadas más por medio de una estructura formal, ya que se le da mucha importancia al cargo del empleado para determinar la participación de éste en los asuntos internos y a la comunicación en general, por esto encontramos que los mandos más bajos no poseen ningún tipo de comunicación con los directivos, toda clase de comunicación se hace a través del mando medio o sea el administrador. Una debilidad notable es la falta de comunicación entre los propietarios y mandos medios, que tiene su principal causa en que cada unidad económica cuenta con una planta de personal reducida (Máximo cinco personas), y de éstas el que tiene acceso a los propietarios es el administrador, y su contacto se debe principalmente a que debe dar a conocer información sobre las actividades desarrolladas en el negocio; como se puede observar, el estilo de dirección es autoritario, los propietarios llaman o inspeccionan los negocios para obtener la información que desean y dar las órdenes y recomendaciones que ellos consideran pertinentes sin tener en cuenta el concepto de los subordinados.

Existe una estructura informal muy débil y pequeña formada por los empleados de cargos inferiores. Se aprecia poca dinámica en la empresa, ya que las personas

con mucha experiencia pero con cargos inferiores en muchas ocasiones no son escuchadas, con lo cual se desperdicia a veces información muy valiosa.

También se puede denotar como debilidad la falta de control sobre el desempeño del empleado, se pudo observar empleados con un rendimiento bajo o mediocre.

No se realiza un buen programa de reclutamiento, selección y contratación, a pesar de contar con la asesoría de personal experto. Tampoco se posee un perfil del trabajador idóneo para la empresa, con lo cual se dificultan mucho las labores en la institución y el logro de metas y objetivos, debido a que las funciones se deben adaptar al empleado y no al contrario como en realidad debería ser. Se halló información actualizada sobre los empleados pero en algunos casos no se posee, lo cual puede generar problemas muy serios, ya que en el caso de una demanda laboral sería muy poca la información con la que se podría contar.

La contabilidad de un Almacén de Compraventa con pacto de retroventa no difiere demasiado de la contabilidad de cualquier empresa comercial.

Las diferencias que se presentan se deben fundamentalmente a las operaciones propias y específicas de este tipo de empresa, tales como, la firma de contratos de compraventa con pacto de retroventa, el recaudo de dineros entregados por los vendedores (clientes) a título de prórrogas del contrato, el recaudo de los dineros entregados por los vendedores (clientes) cuando deciden recuperar el bien y la

formalización de las compras de los bienes vendidos mediante contrato de compraventa con pacto de retroventa cuando el vendedor (cliente) no ha recuperado el bien y el plazo de la cláusula resolutoria ya se venció.

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, por su sistema de comerciar con bienes menores y por la utilización del cobro de sobreprecios que se consideran usurarias, han llevado al descrédito y al rechazo, aparente naturalmente, de las gentes.

Es importante señalar que ninguno de estos negocios maneja presupuestos de ingresos y gastos, ni tampoco existen cuotas establecidas de ventas y compras de artículos.

A su vez los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, deben cumplir con lo establecido por el Gobierno Nacional y tienen que presentar declaración de ventas y pago del IVA por las ventas realizadas, renovar anualmente su matrícula mercantil y pagar los impuestos de industria y comercio ante la Secretaría de Hacienda Distrital.

Uno de los problemas más sentidos en los Almacenes de compraventa con pacto de retroventa es el de carecer facturas o cartas de propiedad que demuestre los antecedentes legales del artículo adquirido en compraventa con pacto de retroventa, para la policía es un requisito fundamental, aún sobrepasando los

principios de la legislación civil, igualmente para las inspecciones y para algunas otras autoridades administrativas.

Para afrontar esta situación los almacenes de Compraventa con pacto de retroventa se abstienen de realizar contratos con bienes que no estén respaldados por su debida factura o carta de propiedad.

Así mismo en las inspecciones realizadas por la DIAN, Policía Nacional y Fiscalía General de la Nación, estos organismos exigen a los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, los siguientes libros y documentos:

- Libro Fiscal de registro de operaciones (Régimen Simplificado).
- Libros de Contabilidad.
- Declaración de Ventas y pago de IVA (Régimen Común).
- Talonarios de FACTURA DE VENTA.
- Registro del establecimiento en la Cámara de Comercio.
- Pago de impuestos Nacionales, municipales o distritales.

**DIAGNOSTICO GENERAL DE LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA
CON PACTO DE RETROVENTA ESTABLECIDOS EN EL DISTRITO
TURISTICO, CULTURAL E HISTORICO DE SANTA MARTA DE
1995 A 1999.**

0. INTRODUCCION

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, son establecimientos comerciales que en éstos momentos de crisis económica se constituyen en un recurso al que todas las clases sociales pueden acudir con mayor facilidad y en forma inmediata para poder acceder a un crédito o préstamo de dinero.

El presente trabajo de grado fue una investigación conducente al desarrollo de un diagnóstico general.

Para la realización del diagnóstico general sobre la situación de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, establecidos en la ciudad de Santa Marta, se estudiaron algunos aspectos, tales como: la naturaleza económica, la estructura financiera, administrativa y social de éstos negocios y además se

analizará como contribuyen al desarrollo económico y a la generación de empleo en la ciudad. Se recurrió a información adecuada, oportuna, real, actualizada y confiable, lo cual a veces resultó difícil de conseguir, debido a que la información escrita existente sobre éste tipo de negocios es muy escasa y las personas que administran estos almacenes son bastantes renuentes a suministrar éste tipo de información, pero a pesar de lo anterior, se hizo todo cuanto estuvo al alcance, para modo de conseguir la mayor cantidad de información posible y poder llevar a feliz término el presente trabajo.

Todos los habitantes de nuestra ciudad, han podido darse cuenta como en los últimos años, se ha incrementado el número de Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, por esto se espera que el resultado de éste trabajo se convierta en una herramienta de consulta para trabajos posteriores que se hagan al respecto.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

0.1.1 Descripción Del Problema.

El limitado conocimiento de las actividades comerciales que realizan los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, crea inconvenientes al momento de identificar sus aportes a la economía local, desempeño y estado actual.

0.1.2 Formulación Del Problema.

Se hizo de manera interrogativa, de tal manera que la solución a las preguntas permitieron conocer la realidad del problema y el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, al respecto se preguntó:

¿Será que los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, establecidos en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, cumplen de manera rigurosa la normatividad jurídica expedida por el gobierno para este tipo de negocios?

¿Qué participación laboral aportan estas empresas a la economía de la ciudad?

¿Están los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, enmarcados dentro de una estructura administrativa y un funcionamiento acorde con los principios científicos de la administración moderna?

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General

Estudiar la estructura legal, administrativa, financiera y el estado actual de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa que se dedican a ésta actividad comercial, en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta.

0.2.2 Objetivos Específicos.

- Conocer y analizar información sobre la normatividad existente para el funcionamiento de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, al igual su aplicación y control.
- Reconocer y analizar los fundamentos legales que sustentan los contratos de compraventa con pacto de retroventa.
- Identificar los aspectos relacionados con la administración de éste tipo de empresas y su contribución a la economía en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta.
- Analizar el manejo financiero y presupuestal de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa.

- Identificar y consignar los pasos a seguir para establecer un Almacén de Compraventa con pacto de retroventa.
- Precisar los problemas más relevantes que se presentan en el normal desarrollo de las funciones propias de las actividades de éstas empresas.

0.3 JUSTIFICACION

Es bien conocido que en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta se encuentran establecidas en plena actividad operativa un sinnúmero de Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, los cuales ofrecen sus servicios y beneficios a toda la población de nuestra ciudad.

A pesar de los servicios y beneficios prestados por los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, existen personas que consideran a estos establecimientos como usureros, evasores y hasta lavadores de dinero, entre otras cosas, por tal motivo se pretende dar a conocer las verdaderas características de estos negocios.

De otra parte, estos almacenes contribuyen a la economía local, con la generación de empleo y el aporte por contribución al pago de industria y comercio, todo lo anterior permitió a nivel pedagógico y profesional conocer aspectos empresariales

en la práctica, lo cual fue sumamente importante para los autores haber ejecutado este tipo de proyecto.

Y como sobre este tema la información escrita con la cual se contó fue supremamente escasa, se considera que la ejecución de este trabajo de investigación contribuirá a llenar este vacío, y proporcionar un marco de referencia para estudiosos y futuras investigaciones sobre el tema, además permitirá a los empresarios conocer su propia realidad y la relativa al sector que integra, de igual manera nos interesa realizarles sugerencias a los propietarios de estos negocios con el ánimo de que sus actividades se desarrollen con una mayor organización.

0.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO.

Para el presente trabajo de investigación se tomó como período de análisis el comprendido entre el Primero (1º) de Enero de 1995 y el Treinta (30) de Julio de 1999.

0.4.1 Delimitación Del Espacio Geográfico:

El presente estudio se desarrolló en Santa Marta Distrito Turístico Cultural e Histórico, capital del Departamento del Magdalena, se estudiaron los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa ubicados en el centro de la

ciudad(Quinta Avenida), Avenida del Ferrocarril (Alrededores del mercado público), Gaira y los de la calle 30.

0.5 MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

Los Almacenes de compraventa con pacto de retroventa¹ son establecimientos comerciales, que poseen una personería jurídica, y cuya principal actividad económica está basada en la suscripción de contratos de compraventas con pacto de retroventa.

La compraventa como acto jurídico comercial, se realiza entre dos o más partes, en que una de las partes se obliga a transmitir la propiedad de una cosa y otra a pagarle en dinero, este dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

En el contrato de compraventa con pacto de retroventa se distinguen los siguientes elementos:

- El vendedor (el cliente). Ciudadano mayor de 18 años, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones legales, se identifica con la cédula de ciudadanía o pasaporte.

¹ FEDERACION NACIONAL DE ALMACENES DE COMPRA-VENTAS. LAS compraventas. Bogotá: FENACOVEN, 1996.

- El comprador (el Almacén de Compraventa). Propietario, administrador o empleado del establecimiento comercial, igualmente capaz y en ejercicio legal del comerciante.
- El objeto de la venta (los bienes). Pueden ser muebles o inmuebles, generalmente joyas, electrodomésticos, vehículos, etc.
- El precio de compra (valor del contrato). El dinero que el comprador dé por el bien o valor que pueda dar al hacer permuta de un bien por otro.
- El precio de retroventa (precio que hay que pagar para retirar el bien). Es el acuerdo entre las partes sobre el precio inicial del contrato firmado. El vendedor debe saber el valor total a pagar al comprador, al momento de RETROVENDER el artículo.
- El sobreprecio. Es el cargo que se le cobra al cliente por concepto de la prestación del servicio comercial. Este está determinado uniformemente en todo el país, es el 10% mensual sobre el valor inicial de venta.
- El tiempo de resolución del contrato (plazo para poder recuperar el bien vendido). Pactado en días o meses por mutuo acuerdo entre las partes. En la mayoría del territorio nacional es de 4 meses, aunque se presentan casos en que el plazo es de 6 meses.

- La propiedad del bien (la propiedad es del comprador, pero con cierta condición). Vencido el tiempo de plazo pactado en el contrato, si no se retrovende el artículo, este es de propiedad del comprador (compraventa).

Es importante destacar que en los contratos de compraventa con pacto de retroventa que se celebran en los Almacenes de Compraventa del Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, se cobra un sobreprecio pactado del 10% por mes o fracción de mes sobre el valor del contrato, al igual que el plazo para poder recuperar el bien es de 4 o 6 meses (según lo que se pacte en el contrato).

0.5.1 ESTADO DE DESARROLLO O ANTECEDENTES.

Desde el Imperio Romano² en la recopilación del libro de Digesto, se incluyó el pactus retroventurum o Pacto de Retroventa, como un contrato entre personas para recuperar lo vendido dentro de un término de tiempo.

El derecho español copió al Derecho Romano sus normas y las impuso en la península ibérica.

² CORPORACION VALLECAUCANA DE COMPRAVENTAS, Las compraventas. Cali : CORVACOM. 1994.

Napoleón hizo una recopilación general del Derecho Civil y en el Código Napoleónico, está el Pacto de Retroventa, siendo éste el Código más avanzado del siglo XIX.

En América, el venezolano Andrés Bello³, al traducir el Código Francés, en forma rigurosa lo aplicó a la idiosincrasia americana. Este código es el más antiguo y el mejor confeccionado en toda América.

A Colombia llega el Pacto de Retroventa, por copia que hicieron los redactores y copiadores del código, tomando el contenido del código chileno, trasladándolo al código colombiano, sancionado el 26 de Mayo de 1.873 y ordena su aplicación en todo el Territorio de la Unión con la ley 57 de 1.887, siendo el artículo 1939 idéntico desde hace 120 años, para el caso de Colombia.

Las compraventas como empresas comerciales no nacieron organizadas como las actuales, fueron evolucionando al ritmo de la cultura de cada sociedad.

³* CORPORACION VALLECAUCANA DE COMPRAVENTAS, Las compra-ventas. Cali : CORVACOM. 1994

0.5.1.1 Orígenes De Los Almacenes De Compraventa. Para aliviar⁴ las consecuencias que iban dejando las guerras, iniciativa del Monje Bernardino de Feltre, se funda en Prusa una provincia italiana, el primer Monte Di Pietá en el año 1.462, su objetivo era recoger la ropa y víveres para ayudar a viudas y huérfanos que iban dejando la guerra.

Estos establecimientos se fueron difundiendo por toda Europa, ubicándose varios de ellos en España. Es importante abrir aquí un paréntesis para resaltar un hecho que se convierte a la postre en un Hito Histórico, como es el **DESCUBRIMIENTO DE AMERICA**. Se recuerda pues, como Cristóbal Colón cansado de recorrer infructuosamente varias cortes erupci, sin poder conseguir financiamiento económico para llevar a cabo su proyecto de ensayar lo que según él era una ruta más corta y segura para llegar a las Indias Occidentales, arribó finalmente donde Fray Luis Marchena, confesor de la reina Isabel.

El Reino Español afrontaba por esa época una cruda crisis económica ocasionados por los últimos resquemos de la lucha por sacar los reductos moros que quedaban aún en el reino.

Isabel la Católica quería colaborar con la empresa de Colón, pero el único recurso con el que contaba eran las joyas, fue Fray Luis de Marchena quien propició el

⁴ IBID

encuentro con Isaac Abradalevich, judío de origen sefardita, quien propició los recursos económicos tomando en prenda las joyas de la Reina Isabel.

A mediados del siglo XIX aparecen las primeras prenderías en Santa Fe de Bogotá, su origen es incierto, hay dos versiones, la primera, que fue un cura tolimense quien instaló en Ibagué el primer establecimiento y posteriormente lo trasladó a Bogotá. La otra versión, de tipo socioeconómico, plantea la posibilidad de que haya sido en el período de revolución del medio siglo, durante el gobierno de Tomas Cipriano de Mosquera, cuando hay un auge de los pequeños comerciantes en Bogotá, quienes al necesitar dinero para sus incipientes empresas y comercios, dejaban sus artículos en empeño por la mañana y en la tarde los recuperaban con el producto de sus ventas, los prenderos eran los comerciantes más aventajados económicamente; lo cierto es que ya en el siglo XX aparecen los paisas, sobre todo antioqueños creando las llamadas prenderías, inicialmente ambulantes y después estables.

Con la crisis económica de 1.929 y posteriormente con la expansión del comercio paisa, tomaron fuerza las prenderías cuyo nombre es todavía razón social en toda Antioquía.

Al comenzar el mandato de Alfonso López Pumarejo, estableció una sección prendaria en el Banco Popular, vigente y actuante en todo el territorio nacional,

con el fin de canalizar por medio del estado la actividad que era notoria en las principales capitales del país.

En Colombia las prenderías solo serían administradas por el Estado a través de la sección prendaria del Banco Popular y demás bancos autorizados por el gobierno para este fin.

Como una labor de concientización todos los establecimientos que hoy tienen la razón social de prendería, deben ser cambiados por el de compraventa con pacto de retroventa y la papelería relativa a los contratos deben excluir el termino prendería, pues sólo el estado debe administrar sus prenderías y los particulares administrar sus compraventas.

En lo concerniente a los Almacenes de compra-venta⁵ con pacto de retroventa en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, encontramos que los primeros negocios de esta naturaleza fueron registrados en la Cámara de comercio a mediados de los años 50; almacenes de compraventa como: El Cascabel, La Campana, La Santa Marta y la Restrepo y Granada, el primero de éstos estuvo ubicado en la antigua plaza de mercado público (San Francisco) y los otros estuvieron ubicados en los alrededores de lo que actualmente es el mercado publico, hoy en día ninguno de estos anteriores negocios mencionados está en funcionamiento.

⁵ Fuente: Archivos Cámara de Comercio de Santa Marta. 1999.



Los Almacenes de Compraventa en funcionamiento y de mayor antigüedad son:

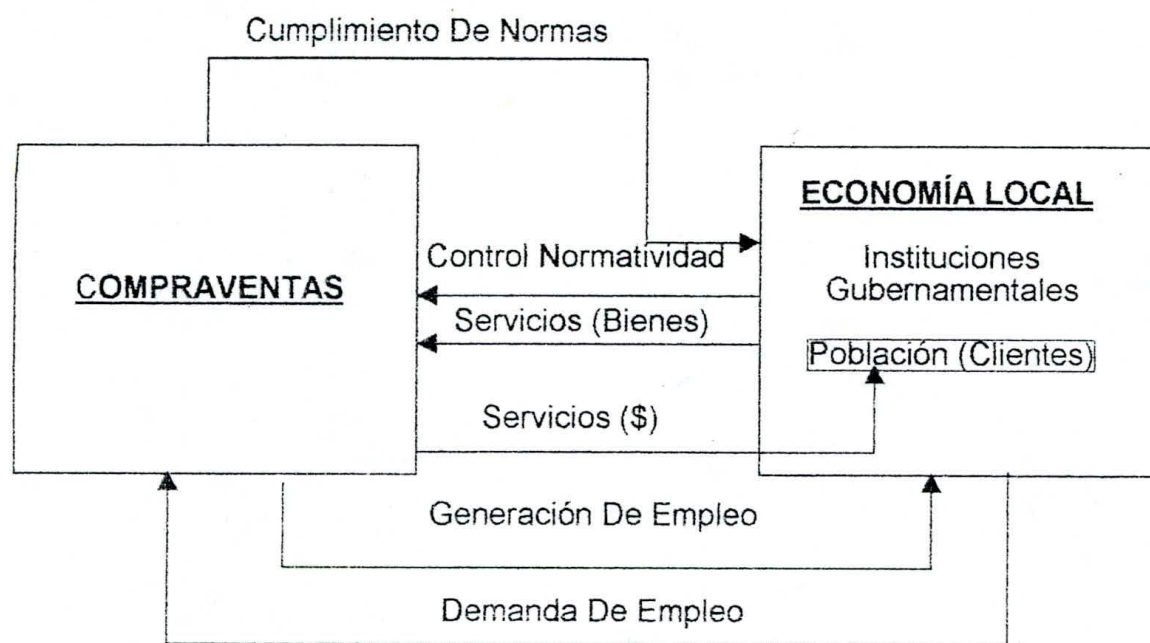
La Libertador, inscrita en la cámara de comercio bajo el número de matrícula 2835 del 16 de Julio de 1.974; La Mejor, con matrícula No. 4052 del 22 de Enero de 1976; La Taboga y La esperanza que datan del 10 DE Enero y 1 de Diciembre, respectivamente, del año 1.977, y las compraventas, El As de Copas y Liz, las cuales iniciaron labores en el año 1.979.

0.6 FORMULACION Y GRAFICACION DE HIPOTESIS.

0.6.1 Hipótesis General.

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa establecidos en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, son organizaciones comerciales relativamente pequeñas, de dirección autoritaria, cumplidoras de las normas establecidas para su funcionamiento; generadoras de recursos para la economía local por la contribución a la misma con el pago de impuestos y creación de empleos importantes independientes de la cantidad.

0.6.2 Graficación De Hipótesis.



0.7 DISEÑO METODOLOGICO SEGUN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACION.

0.7.1 Operacionalización De Variables

Variable Independiente = compraventas.

Variable Dependiente = Desarrollo Económico Local.

VARIABLE	INDICADORES	CUANTIFICADORES
ALMACENES DE COMPRVENTA CON PACTO DE RETROVENTA	⇒ ESTABLECIMIENTO	⇒ Cumplimiento De La Normatividad ⇒ Pago De Impuestos ⇒ RRHH Ocupado ⇒ Transacciones Realizadas.
ECONOMÍA LOCAL	⇒ POBLACIÓN (CLIENTES) ⇒ INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	⇒ Mano De Obra Disponible ⇒ Satisfacción De Las Necesidades. ⇒ Normas Legales. ⇒ Inversión Social.

0.7.2 Tamaño De La Población: (N)

La población de Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa establecidas en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta es de 61 empresas, según información suministrada por la Cámara de Comercio (Anexo A).

0.7.3 Forma De Observar La Población.

La población se observó por el método directo, a través de encuestas con preguntas y entrevistas con los administradores de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa.

0.7.4 Técnicas O Instrumentos Utilizados Para La Recolección De La Información.

El estudio de acuerdo a los objetivos propuestos, implementó una serie de técnicas para la recolección de la información, entre estos tenemos:

0.7.4.1 Recolección de la información

0.7.4.1.1 Fuentes Primarias: Esta se logró a través de la aplicación de una encuesta que se aplicó a todos los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, la cual constituye el instrumento básico central de la investigación y estuvo en concordancia con los objetivos, hipótesis, variables, etc.

0.7.4.1.2 Fuentes secundarias: Estas se establecieron a través de la revisión de literatura, como periódicos, textos, boletines, publicaciones y documentos que se han elaborado acerca del tema de estudio.

0.7.5 Técnicas O Procedimientos De Análisis:

La identificación, organización y clasificación de la bibliografía disponible, se hizo en torno al tema objeto del trabajo investigativo.

Con la previa revisión de la literatura, se seleccionaron aquellos planteamientos o ideas que posibilitaron tanto la fundamentación del estudio como la posición de elementos que contribuyeron a abrir nuevas fuentes de análisis con relación al problema que se investigó.

Por otra parte, la información recolectada fue sometida a un proceso de sistematización teniendo como referencia los factores que preliminarmente fueron identificados como los de mayor incidencia dentro de la investigación. Este proceso de sistematización de la información consistió en la tabulación de la información obtenida en la zona de estudio.

1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

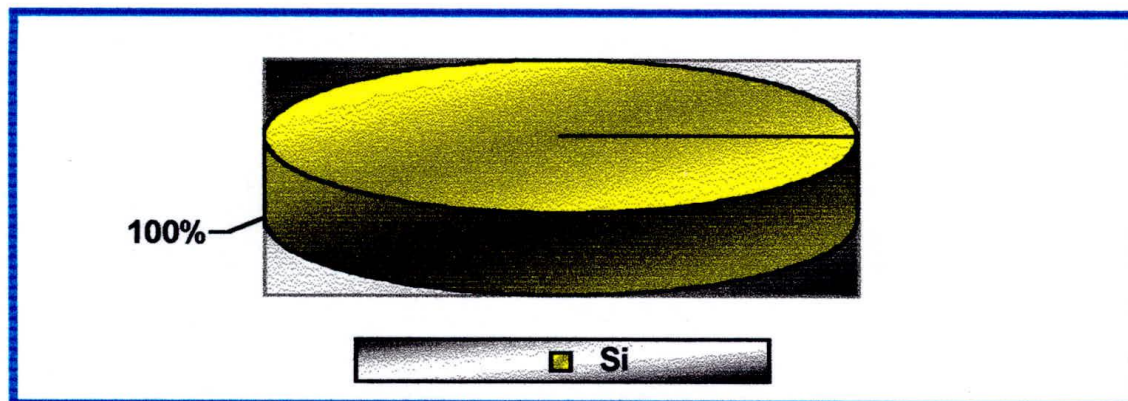
1.1 ENCUESTA REALIZADA A LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA

Luego de realizar la fase de la investigación, los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a la población total de las compraventas existentes en el Distrito de Santa Marta, es decir de 61 negocios cuya actividad pertenece a éste sector, éstos fueron tabulados, procesados y analizados, arrojando los siguientes resultados:

1.1.1 Actividad Principal De Éstos Negocios:

Realizada la pregunta se pudo denotar, que la actividad principal desarrollada por estos almacenes es la realización de contratos de compraventa con pacto de retro-venta, lo cual se puede verificar, observando y analizando la Figura 1. El porcentaje de almacenes que eligieron esta actividad como principal, corresponde al 100% de los encuestados, claro que existen otros servicios anexos a este , como lo es la venta de mercancías, pero son considerados como de menor importancia y derivados de una actividad principal. Esto queda demostrado en la

manera de que mientras mas contratos se realicen mayor será la cantidad de mercancía propensa a salir para la venta.



ACTIVIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
A	61	100
B	0	0
C	0	0
D	0	0
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 1 ACTIVIDAD PRINCIPAL

Dónde:

A – Contratos de compraventa con pacto de retroventa

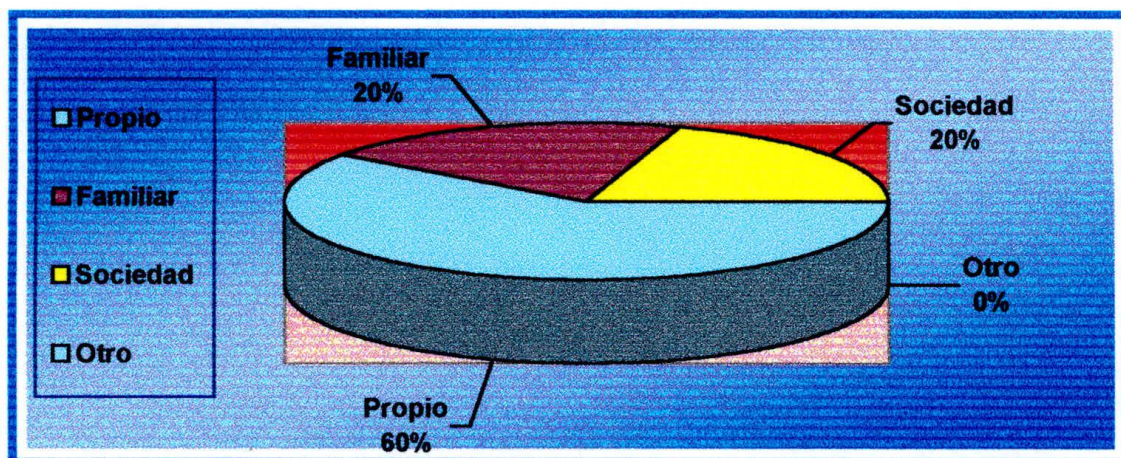
B - Compra de mercancías

C - Venta de mercancías

D – Otros

1.1.2 Tipo de negocio (Propio o en Sociedad):

Indagado acerca el tipo de negocio (Propio o de sociedad) que se presenta en cada una de las muestras tomadas, se puede apreciar el predominio del tipo de negocio de características propio con un porcentaje del 60%, mientras que los negocios que presentan características de sociedad y/o de familia, representan una participación del 20% respectivamente, se deduce entonces, que en la mayoría de los casos el propietario cuenta con el capital económico suficiente para el montaje del negocio y no se ve en la necesidad de asociarse con otras personas para poder colocar en funcionamiento el almacén. En una menor proporción encontramos el caso en que un grupo de personas o familiares se asocian para constituir y dar vida a este tipo de actividad comercial. (Como se puede apreciar en la Figura 2)



TIPO DE NEGOCIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Propio	37	60
Familiar	20	20
Sociedad	20	20
Otro	0	0
TOTAL	61	100

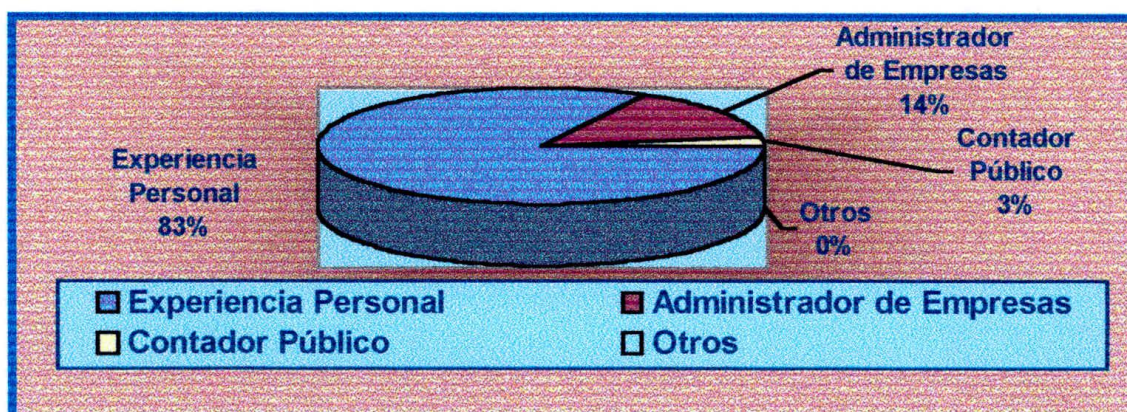
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 2. TIPO DE NEGOCIO (PROPIO, FAMILIAR Y/O EN SOCIEDAD)

1.1.3 Tipo O Clase De Administración:

Realizada ésta pregunta, se pudo constatar la prelación de los propietarios de éstos, por escoger al personal a quien van a dar a administrar los negocios, solamente basados en la experiencia que ellos posean, un 82.85%, sin embargo hay quienes prefieren dejar su empresa en manos de profesionales de la Administración, un 14.28%, y así como de la Contaduría, un 2.87%. Se puede

observar que el porcentaje de profesionales de la Administración, que se encuentran al frente de este tipo de negocios es bajo, lo que repercute algunas veces, en el deficiente desarrollo organizacional, que estas entidades puedan obtener, ya que, no poseen un direccionamiento estratégico claro, al igual que una estructura organizacional definida, limitando la gerencia del negocio a solo los conocimientos que a adquirido a través del ejercicio de la esta actividad comercial. (Como se puede ver en la Figura 3).



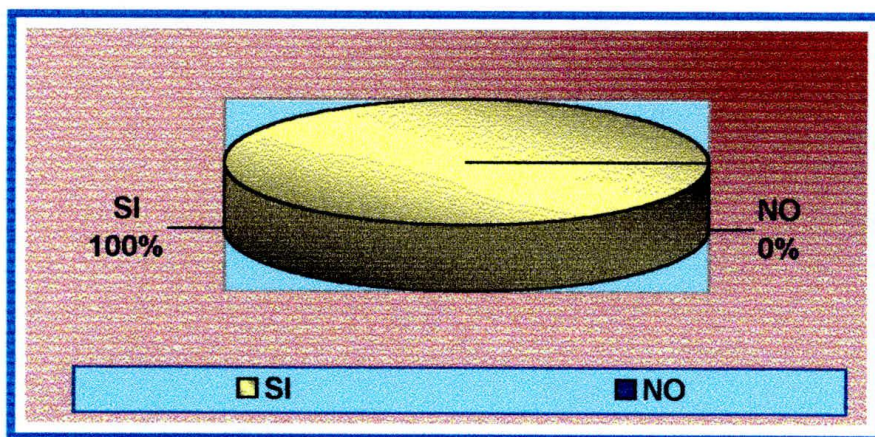
ADMINISTRACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Experiencia Personal	50	82.85
Administrador de Empresas	8	12.28
Contador Público	3	2.87
Otros	0	0
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 3. TIPO O CLASE DE ADMINISTRACIÓN

1.1.4 Visitas Del Gobierno Para Control Y Vigilancia.

Realizada ésta pregunta, el 100% de los encuestados dieron como respuesta que sí fueron visitados por las autoridades gubernamentales encargadas del control y la vigilancia. De lo cual se puede deducir que constantemente, esos negocios son supervisados por las autoridades gubernamentales con el fin de establecer control sobre ellas. (véase Figura 4)



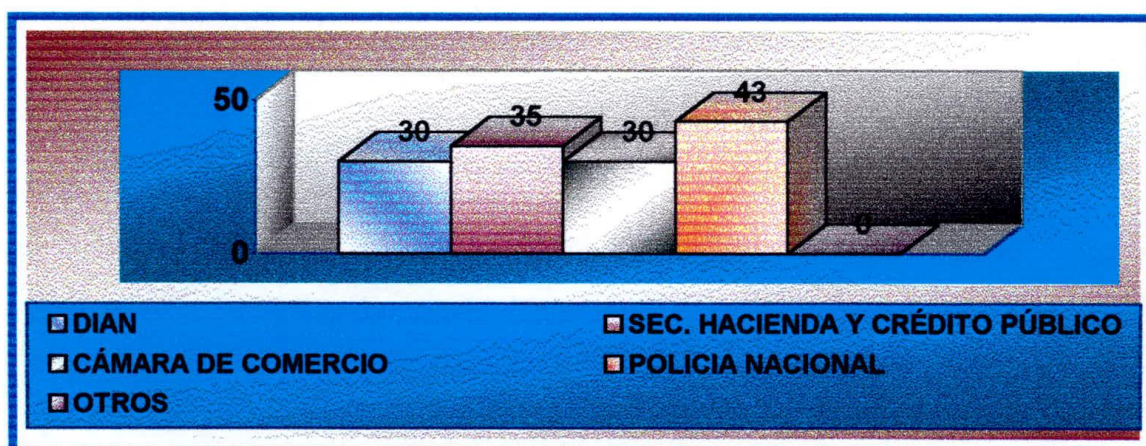
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

GRAFICO 4. VISITAS DEL GOBIERNO PARA CONTROL Y VIGILANCIA

1.1.5 Visitas De Control Recibidas Durante El Último Año.

Realizada la respectiva pregunta, se pudo observar, que la entidad gubernamental que más realiza este tipo de visitas en éste sector económico, es la Policía Nacional en un porcentaje promedio del 71.42%, seguidamente encontramos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en un 57.14%;

Mientras que la DIAN y la Cámara de Comercio realizan este tipo de visitas en porcentajes del 48.57% respectivamente. Donde, la policía nacional las realiza ya sea, para brindar protección a estas entidades o para constatar la procedencia de los artículos y mercancías con que se comercia en estos almacenes, mientras que las visitas que reciben por parte de la DIAN, Cámaras de Comercio y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, son realizadas para llevar control fiscal y documental de estos negocios, sobre todo verificar la correcta recaudación del IVA (en los casos a que haya lugar) . (Ver Figura 5)



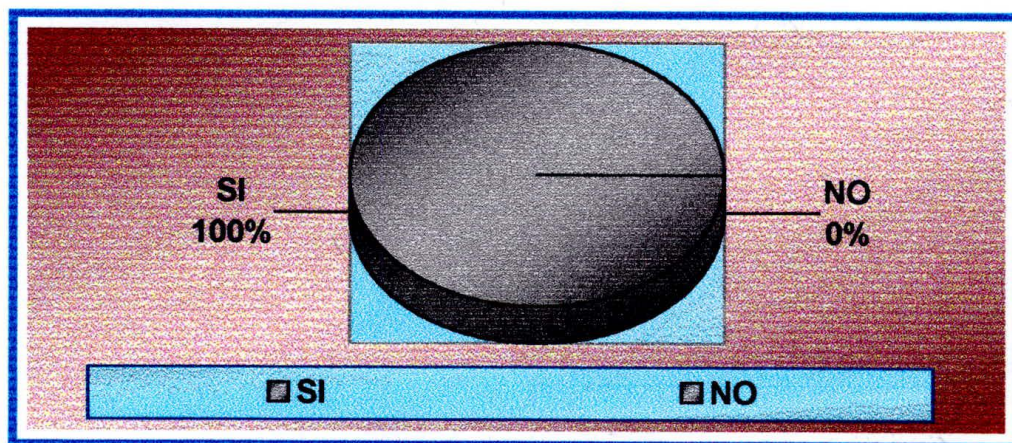
ENTIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJE
DIAN	30	48.57
SEC. HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	35	57.14
CÁMARA DE COMERCIO	30	48.57
POLICIA NACIONAL	43	71.42
OTROS	0	0

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 5 VISITAS DE CONTROL RECIBIDAS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO.

1.1.6 Libros De Contabilidad Que Lleva Según Las Normas Legales Establecidas.

El 100% de los encuestados respondieron afirmativamente este interrogante, ya que, como es lógico, al momento de constituirse cualquier tipo de negocio o actividad comercial y ser registrado ante la Cámara de Comercio y las diferentes entidades gubernamentales, se hace necesario presentar la teneduría de Libros Contables, ya que estos son el soporte ante cualquier evento de tipo fiscal que se presente. Entre los libros llevados cabe destacar, un libro mayor, el libro diario de caja, balances e inventarios y un libro de gastos. (Ver Figura 6)



RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	61	100
NO	0	0
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 6. LIBROS DE CONTABILIDAD QUE LLEVA SEGÚN LAS NORMAS LEGALES ESTABLECIDAS.

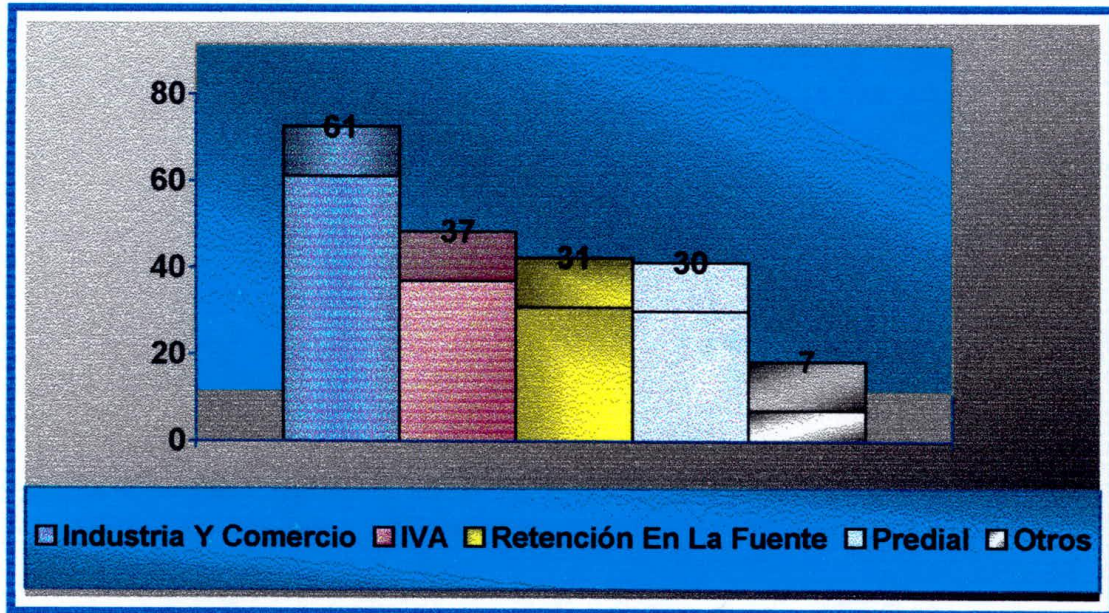
1.1.7 Pago Oportuno De Los Impuestos

Como se pudo apreciar en el momento de tabular los datos suministrados por los propietarios de este tipo de establecimientos, en cuanto a la cancelación oportuna de los impuestos generados a través del desarrollo de su actividad comercial, estos establecimientos se encuentran al día en el pago de los impuestos de Industria y Comercio en un 100%; mientras que en impuestos como el IVA, se encuentran a paz y salvo el 60% de estos establecimientos; debido a que no todas las compra ventas pertenecen al régimen común, la Retención en la Fuente ha sido cancelada por un 51.42%; el impuesto predial se ha cancelado por un 48.57%, debido a que solo este porcentaje es propietario del local donde funciona su negocio y por ende, como propietario del inmueble debe hacerse cargo a dicha obligación; mientras que impuestos como los de Sayco y Acimpro, Bomberos y Concepto de uso de suelo han sido cancelados apenas por el 11.42% del total de la muestra encuestada. (Como se puede apreciar en la Figura 7)

1.1.8 Adecuada Estructura Para El Buen Funcionamiento Del Negocio.

Dado este interrogante, el 97.14% de los encuestados dio una respuesta afirmativa, es decir, los inmuebles donde se encuentran desarrollando su actividad comercial es la adecuada, dejando un 2.86% de estos como inmuebles que no llenan los requisitos necesarios para el buen desarrollo de esta actividad, lo que de una u otra manera es un problema para la seguridad de todos los

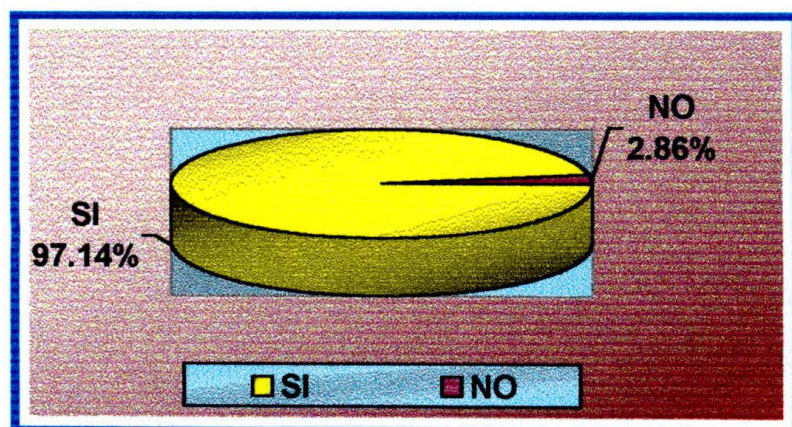
artículos que en ellos permanecen y disminuye la preferencia de los clientes ante la mejor presentación física de otros negocios.. (Ver Figura 8)



IMPUESTOS PAGADOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Industria Y Comercio	61	100
IVA	37	60
Retención En La Fuente	31	51.42
Predial	30	48.57
Otros	7	11.42

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

GRÁFICO 7. PAGO OPORTUNO DE LOS IMPUESTOS



INFRAESTRUCUTRA ADECUADA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	59	97.14
NO	2	2.86
TOTAL	61	100

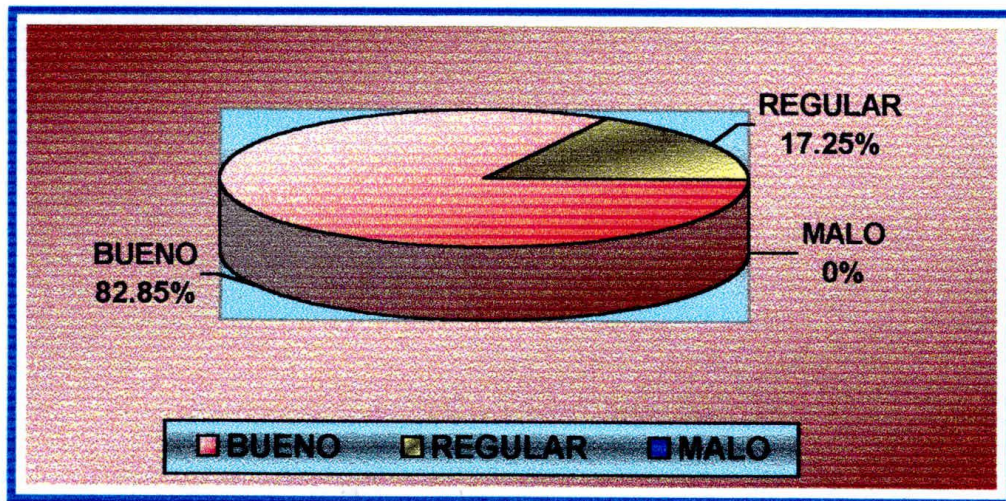
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 8. ADECUADA ESTRUCTURA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

1.1.9 Estado Actual Del Inmueble.

Teniendo en cuenta la respuesta dada en el numeral anterior, se procedió a dar exactitud a ésta respuesta, determinando el estado actual del inmueble, el cual arrojó como buen estado un porcentaje del 82.85%; mientras que los inmuebles en los cuales se mostró cierto grado de insatisfacción por su regular estado, se encuentran en un porcentaje del 17.15%, los locales que se encuentran en irregular estado físico se encuentran ubicados en el sector del mercado público.

Es importante destacar que los propietarios de los locales comerciales ubicados en el centro de la ciudad, muestran una mayor preocupación a lo que refiere al buen estado y presentación de sus negocios. (Ver figura 9)



ESTADO ACTUAL DEL INMUEBLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
BUENO	51	82.85
REGULAR	10	17.15
MALO	0	0
TOTAL	61	100

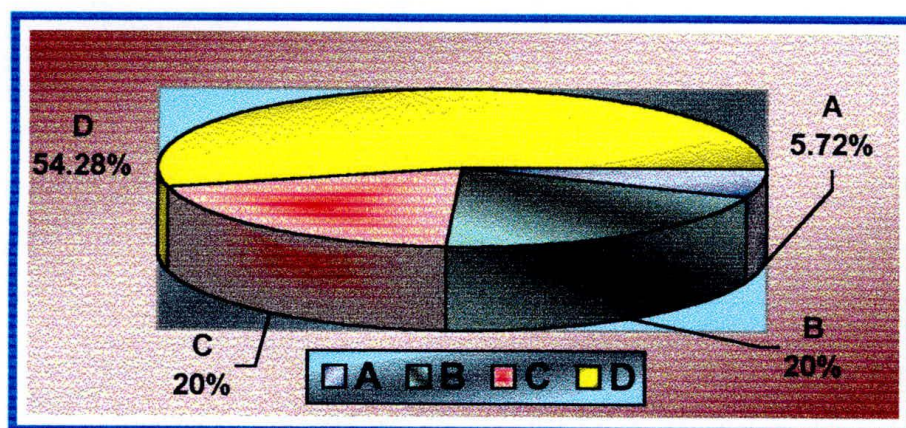
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 9. ESTADO ACTUAL DEL INMUEBLE

1.1.10 Cantidad De Empleados Que Laboran En Forma Permanente En Estas Entidades

Realizada esta indagación, se pudo establecer la variedad de números de empleados que laboran en las diferentes compraventas de la ciudad de Santa

Marta, tales como: el 54.28% de éstas realizan sus actividades con tres (3) empleados; Mientras que un 20% lo realiza con dos (2) personas; otro 20% con cuatro personas y solamente un 5.72% lo hace con cinco empleados. Al respecto es importante mencionar que los almacenes de compraventa más antiguos son los que manejan una planta de personal superior a tres personas, debido a que manejan un gran volumen de clientes, por el contrario, los almacenes de compraventa nuevos, poseen plantas de personal de dos o tres personas como máximo debido a que aún se encuentran en su etapa de penetración en el mercado. (Ver Figura 10)



No. DE EMPLEADOS	COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
A	4	5.72
B	12	20
C	12	20
D	33	54.28
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

Dónde :

A = 5 Empleados;

B = 2 Empleados,

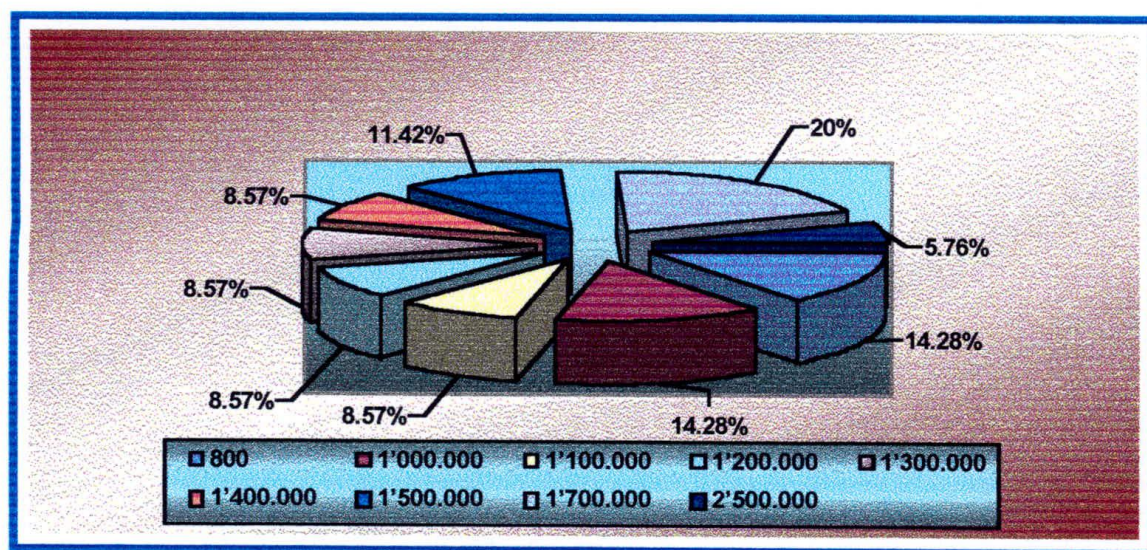
C = 4 Empleados;

D = 3 Empleados.

FIGURA 10. CANTIDAD DE EMPLEADOS QUE LABORAN EN FORMA PERMANENTE EN ESTAS ENTIDADES

1.1.11 Costo Mensual De La Nómina De Empleados.

Indagando acerca del costo mensual de la nómina de empleados de cada una de las compraventas encuestadas, se encontró una variedad de valores que van desde un costo promedio de \$ 800.000 hasta \$ 2'500.000, repartidos de la siguiente manera: Un 20% cancelan por concepto de nómina mensual un valor de \$ 1'700.000.00; mientras que un 14.28% de estos negocios, cancela valores de \$ 1'000.000.00 por el mismo concepto; otro 14.28% cancela una nómina mensual de \$ 800.000.00; así mismo, encontramos un 11.42% que cancela nóminas de \$ 1'500.000.00; y de igual forma, entidades de este tipo con un porcentajes del 8.57%, que cancelan nóminas mensuales por valores de \$ 1'100.000.00, \$ 1'200.000.00, \$ 1'300.000.00 y \$ 1'400.000.00 respectivamente, esta diferencia de valores se debe, a que cada asociación define diversos aspectos para liquidar los sueldos, entre los mas importantes podemos mencionar, la antigüedad, el cargo, la experiencia, los porcentajes de pago de comisiones por ventas, etc. (Ver Figura 11)



VALOR NÓMINA EN MILES DE PESOS	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
800.000	9	14.28
1'000.000	9	14.28
1'100.000	5	8.57
1'200.000	5	8.57
1'300.000	5	8.57
1'400.000	5	8.57
1'500.000	7	11.42
1'700.000	12	20
2'500.000	4	5.74
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

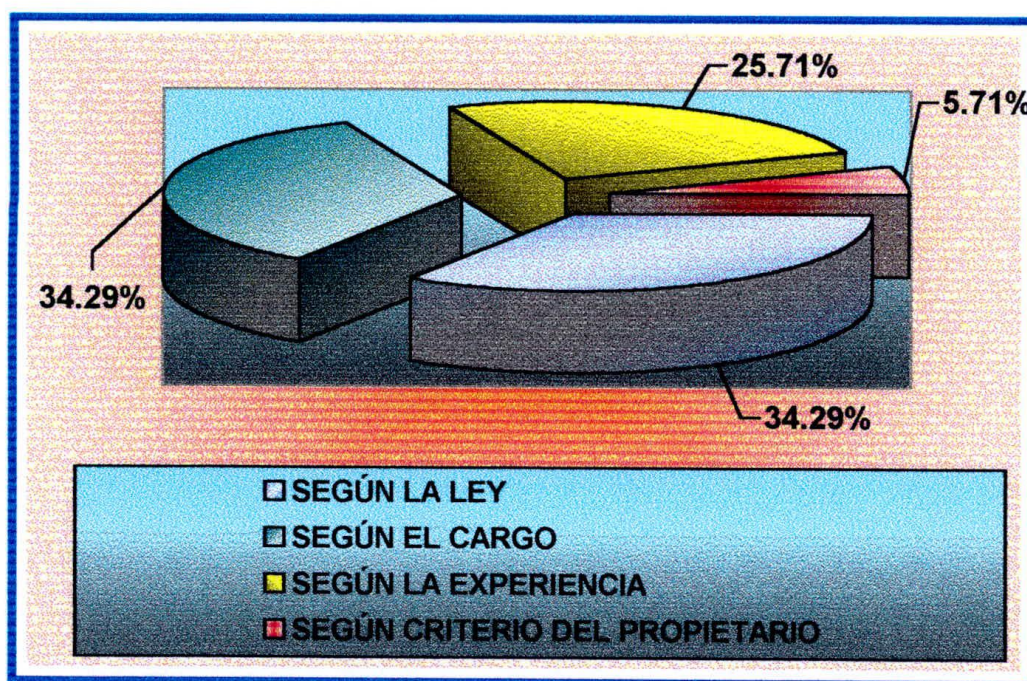
FIGURA 11 COSTO MENSUAL DE LA NÓMINA DE EMPLEADOS (VALOR EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

1.1.12 Criterios Para La Asignación De Salarios

Los criterios bajo los cuales se han estipulado los salarios básicos del recurso humano en cada una de estas entidades, encontramos que un 34.29% lo realiza teniendo en cuenta lo establecido en la ley por el gobierno central; otro 34.29% lo hace teniendo en cuenta el cargo desempeñado por el recurso humano; un 25.71% estipula los salarios de acuerdo a la experiencia que posea el trabajador; mientras que solo un 2.71% según criterio del propietario del establecimiento. Según lo anterior, se puede denotar que el criterio principal para la asignación de salarios básicos, corresponde al porcentaje de incremento aplicado por el gobierno nacional al salario mínimo legal vigente, al igual que se le da importancia al cargo que desempeñe el recurso humano de la entidad. (Ver Figura 12).

1.1.13 Cumplimiento Con El Pago De Los Aportes A La Seguridad Social

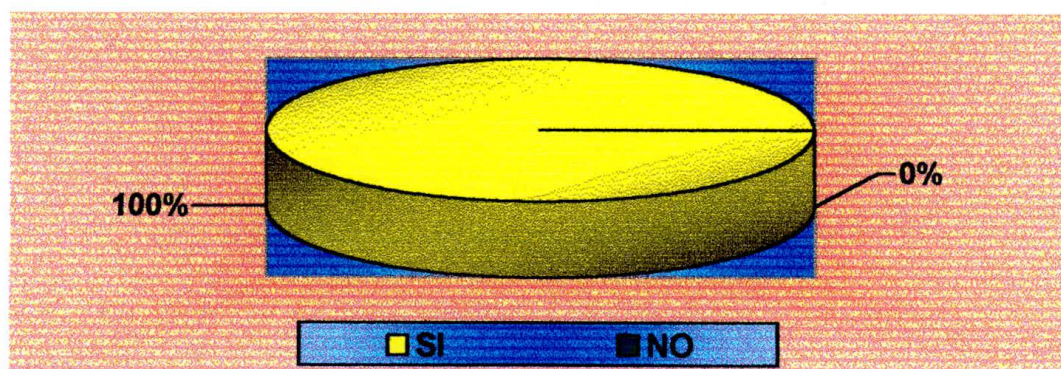
El 100% de éstas entidades dan cumplimiento a todo lo que hace referencia a la Seguridad Social del recurso humano establecida por la ley, tales como: Salud, pensión, riesgos profesionales, subsidio familiar y cesantías, lo que demuestra el valor y la importancia que los propietarios de estos establecimientos le dan al recurso humano, lo que en cierta forma es causa de motivación para éste. (Ver Figura 13)



CRITERIOS	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SEGÚN LA LEY	21	34.29
SEGÚN EL CARGO	21	34.29
SEGÚN LA EXPERIENCIA	16	25.71
SEGÚN CRITERIO DEL PROPIETARIO	3	5.71
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 12. CRITERIOS PARA LA ASIGNACION DE SALARIOS



CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE SEGURIDAD SOCIAL	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	61	100
NO	0	0
TOTAL	61	100

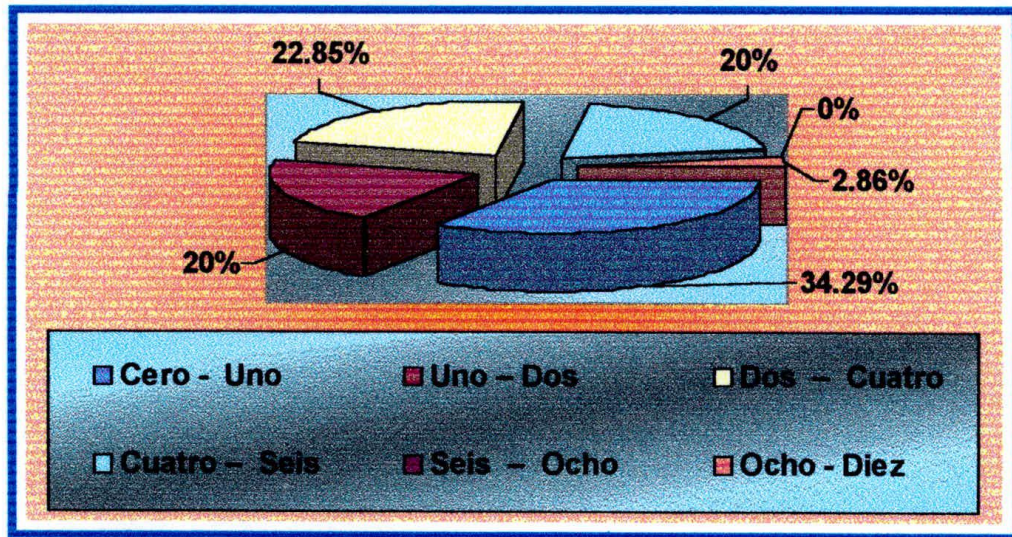
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 13. CUMPLIMIENTO CON EL PAGO DE LOS APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL.

1.1.14 Tiempo De Servicio Del Recurso Humano

En cuanto el tiempo de servicio que presenta el recurso humano en estas entidades, encontramos que en un 34.29% de estas entidades, el personal que allí labora tiene menos de un año de prestar allí sus servicios; de otro lado, en un 22.85% de estos establecimientos el personal tiene entre dos y cuatro años de labores; así mismo, un 20% de estas presenta un tiempo de servicios entre sus trabajadores en un intervalo de uno a dos años, como también otro 20% ha

prestado sus servicios entre cuatro y seis años; y por último un 2.86% de estas empresas tienen en su nómina personal con más de 8 años de labores. Se puede decir, que a medida que se incrementa el número de estos almacenes, la rotación del personal aumenta, y en la mayoría de los casos, la persona es ascendida de cargo, pero en otra compraventa de la misma asociación, donde se le realiza un nuevo contrato laboral, permitiendo así el ingreso de nuevos empleados. (Ver Figura 14)



TIEMPO DE SERVICIO DE SUS EMPLEADOS (AÑOS)	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
Cero - Uno	21	34.29
Uno - Dos	12	20
Dos - Cuatro	14	22.85
Cuatro - Seis	12	20
Seis - Ocho	0	0
Ocho - Diez	2	2.86
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 14. TIEMPO DE SERVICIO DEL RECURSO HUMANO

1.1.15 Fuentes De Reclutamiento

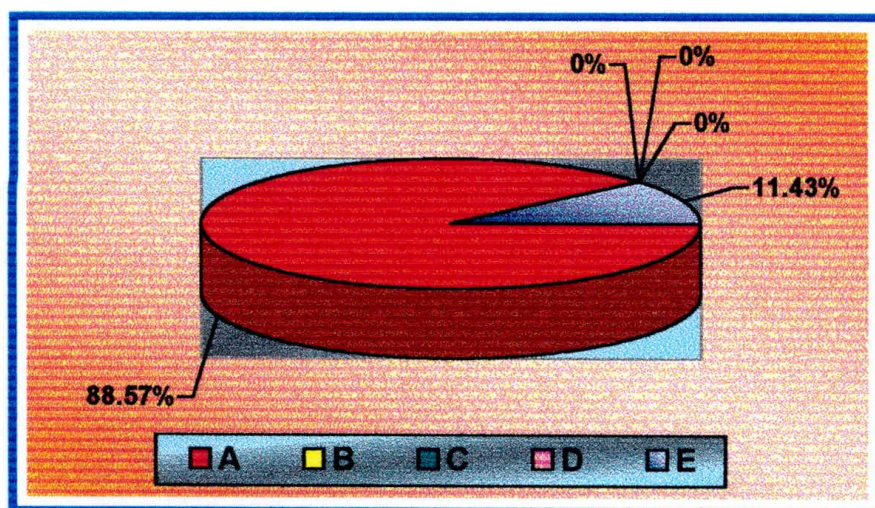
La fuente de reclutamiento más usual en estas entidades es la de recomendación personal, dándose éste tipo de vinculación en un 88.57% de éstas; mientras que en un 11.43% se da el tipo de vinculación por medio de contrato directo con personas experimentadas en el ramo. Se recurre más que todo a este tipo de fuente de reclutamiento (recomendación personal), debido a la naturaleza misma del negocio, ya que, con el fin de evitar robos por parte de los empleados, se prefiere que el personal que ingrese sea bien conocido por parte de alguno de los integrantes de la organización. (Ver Figura 15)

1.1.16 Perfil Específico Para La Selección Del Recurso Humano

En este aspecto, el 68.51% de las empresas del sector han establecido una serie de características que deben presentar los aspirantes a ser vinculados a ellas. Entre las características que las empresas han establecido para vincular al recurso humano, encontramos según el criterio y orden de importancia para los propietarios de éstas las siguientes: Personas honestas, experiencia, carismáticas y/o de buenas relaciones sociales así como de personal capacitado. Mientras que el 31.43% no exige como requisito un perfil específico en el momento de la selección del recurso humano. (Ver figura 16)

1.1.17 Tipos De Contrato De Trabajo

El tipo de vinculación que con mayor frecuencia se adopta por parte de estas empresas es el de contrato a término indefinido en un porcentaje del 74.29%, mientras que la modalidad de contrato a término fijo de un año se presenta en un 25.71%. Existe el predominio de la modalidad de contrato a término indefinido, debido a que estas empresas buscan brindar estabilidad laboral, lo que genera en el recurso humano mayor motivación para desempeñar su cargo. (Ver Figura 17)



FUENTE	No. DE ENTIDADES	PORCENTAJE
A	54	88.57
B	0	0
C	0	0
D	0	0
E	7	11.43
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 15 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Dónde:

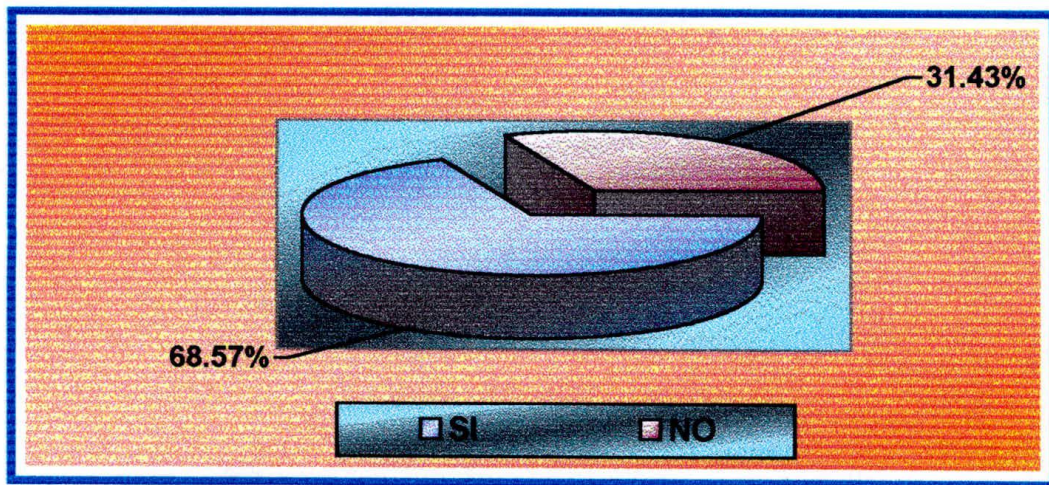
A = Recomendación Directa

B = Bolsas De Empleos

C = Universidades

D = Anuncios En La Empresa

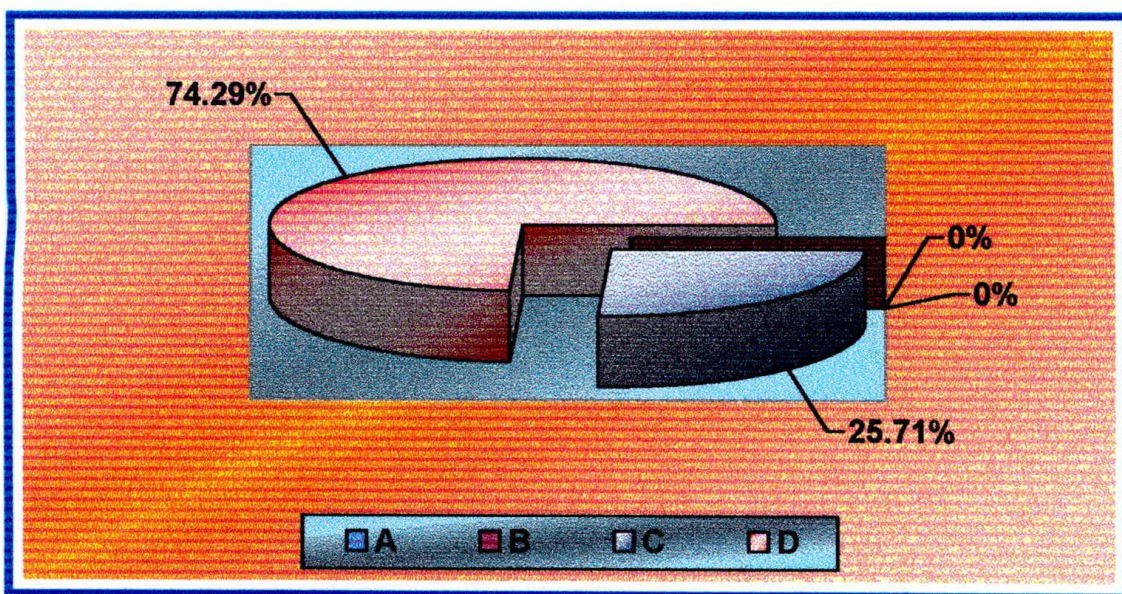
E = Otras (Contrato directo)



CLASE DE CONTRATO	No. COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
SI	42	68.57
NO	19	31.43
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 16. PERFIL ESPECÍFICO PARA LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO



CLASES DE CONTRATOS	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
A	0	0
B	0	0
C	16	25.71
D	45	74.29
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 17. TIPOS DE CONTRATO DE TRABAJO

Dónde:

A = Ordenes de servicio

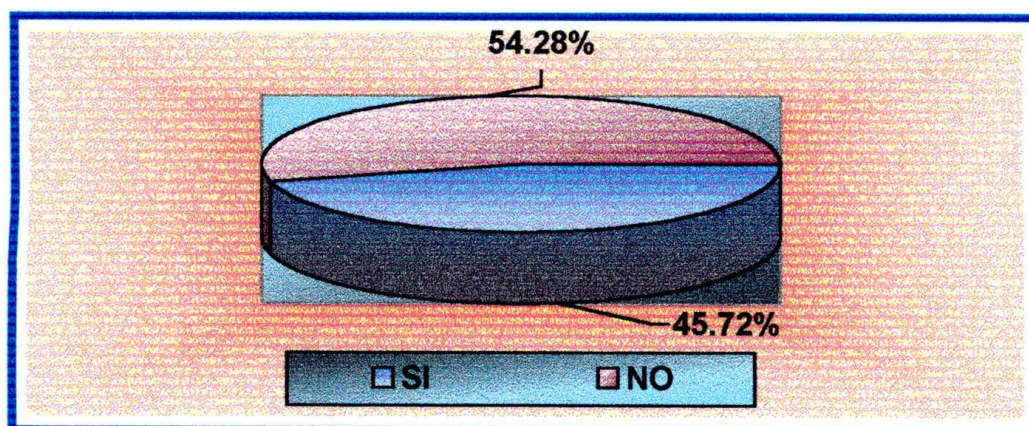
B = Contratos a término fijo menor de un año

C = Contratos a término fijo a un año

D = Contratos a término indefinido

1.1.18 Programa De Inducción Para Los Nuevos Empleados

En este aspecto, tan importante en el momento de realizar la vinculación del recurso humano, el 54.28% no aplica ningún programa de inducción para sus nuevos empleados; mientras que un 45.72% si aplica un programa específico de inducción para los nuevos trabajadores que consiste en la inducción que le suministra un trabajador con tiempo de antigüedad, indicándole sobre sus funciones y sobre el material de trabajo. Muy a pesar de que este tipo de actividad requiere mayor inducción, podemos notar como algunas de las entidades obvian este paso, el cual es de mucha importancia para cualquier empresa realizar, ya que si no se tienen los conocimientos necesarios del funcionamiento del cargo se cae en la gran mayoría de veces en múltiples errores que conllevan a pérdidas económicas para la empresa y para el empleado. (Ver Figura 18)



PROGRAMA DE INDUCCION	No. DE COMPRAVENTA	PORCENTAJES
SI	28	45.72
NO	33	54.28
TOTAL	61	100

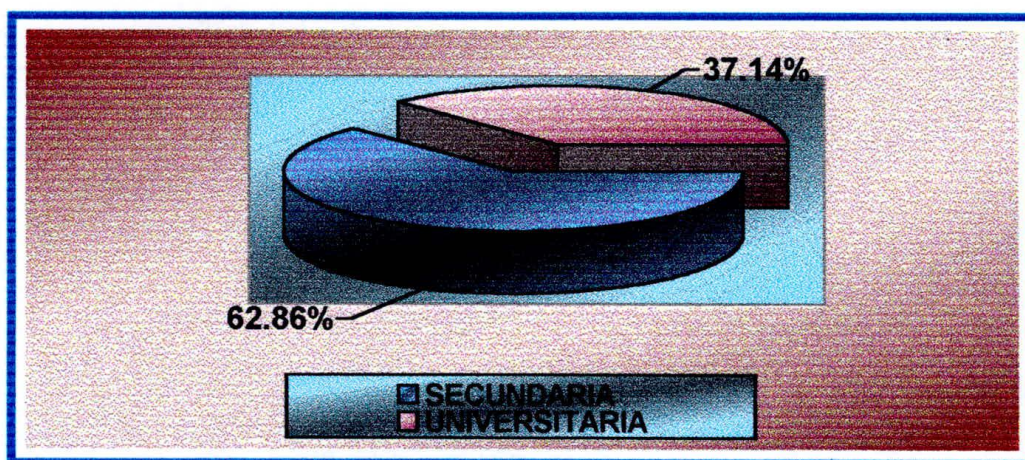
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 18. PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS

1.1.19 Nivel De Educación Del Recurso Humano

El nivel de educación que se presenta entre el recurso humano que labora en estas entidades se presenta con más frecuencia en el nivel de educación básica secundaria con un porcentaje del 62.86%, mientras que el nivel universitario presenta una participación dentro del grado de educación del recurso humano del 37.14%. Lo anterior demuestra que el nivel de educación necesaria para ejercitar esta profesión no es necesariamente un nivel profesional, solamente tener las bases en manejo de caja, efectivo, y operaciones matemáticas, el nivel de

educación profesional se da debido al esfuerzo de superación que poseen los trabajadores de esas entidades, que se han hecho a un título al mismo tiempo en que están trabajando en este negocio. (Ver Figura 19)



NIVEL DE EDUCACIÓN	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
SECUNDARIA	38	62.86
UNIVERSITARIA	23	37.14
TOTAL	61	100

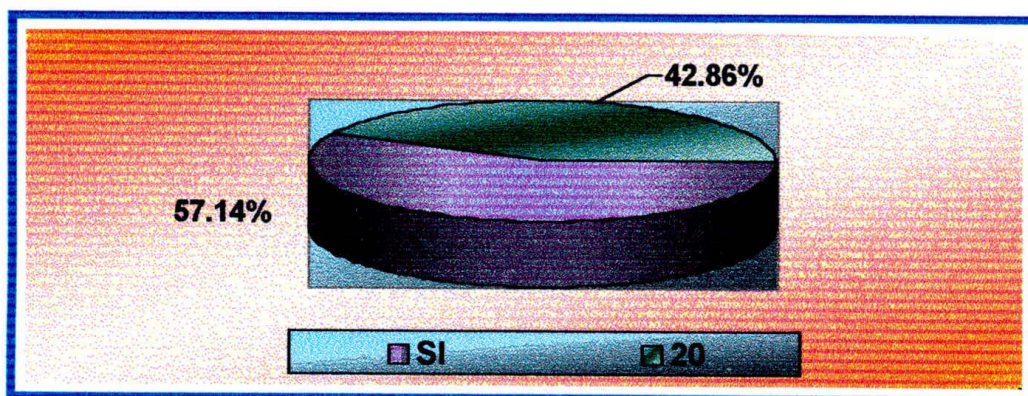
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 19. NIVEL DE EDUCACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1.1.20 Realización De Programas De Capacitación Para El Recurso Humano

En cuanto a la aplicación de un programa de capacitación para el recurso humano de estas entidades, el 57.14% los lleva a cabo; mientras que el 42.86% restante no los realiza. Ante el anterior resultado, se hace necesario la generalización de programas continuos de capacitación al recurso humano, lo que permitirá

desarrollar el sentido de pertenencia y la productividad laboral de los trabajadores, al igual que brindarle la oportunidad de que adquiera nuevos conocimientos que le serán de gran importancia en la realización de sus actividades laborales. (ver Figura 20).



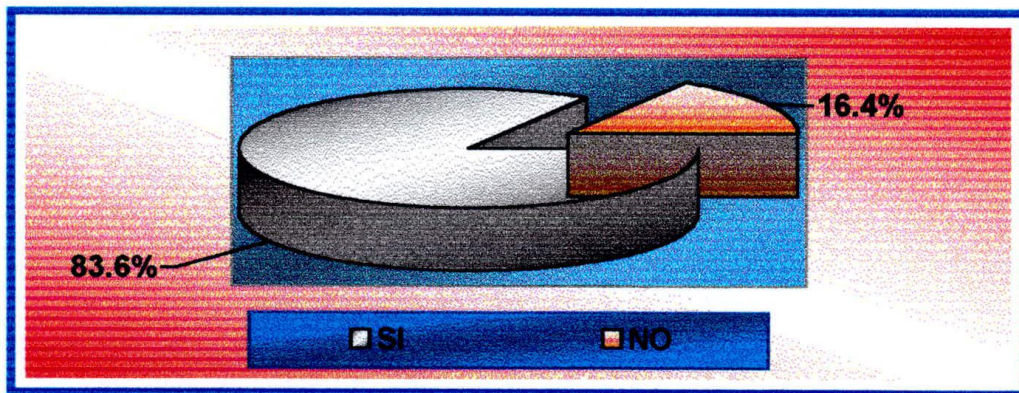
REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	35	57.14
NO	26	42.86
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 20. REALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO

1.1.21 Existencia De Un Reglamento Interno De Trabajo

Ante la verificación de la existencia de un elemento fundamental para el desarrollo normal de las actividades laborales en cualquier empresa, como lo es el Reglamento Interno de Trabajo, se pudo observar que el 83.6% del total de las entidades del sector encuestadas, poseen este elemento, al tanto que el 16.4% restante no lo poseen. Es una debilidad que el total de estas empresas no posean un elemento tan fundamental para el normal desempeño del recurso humano dentro de los parámetros establecidos por el reglamento determinado por los propietarios. (Ver Figura 21)



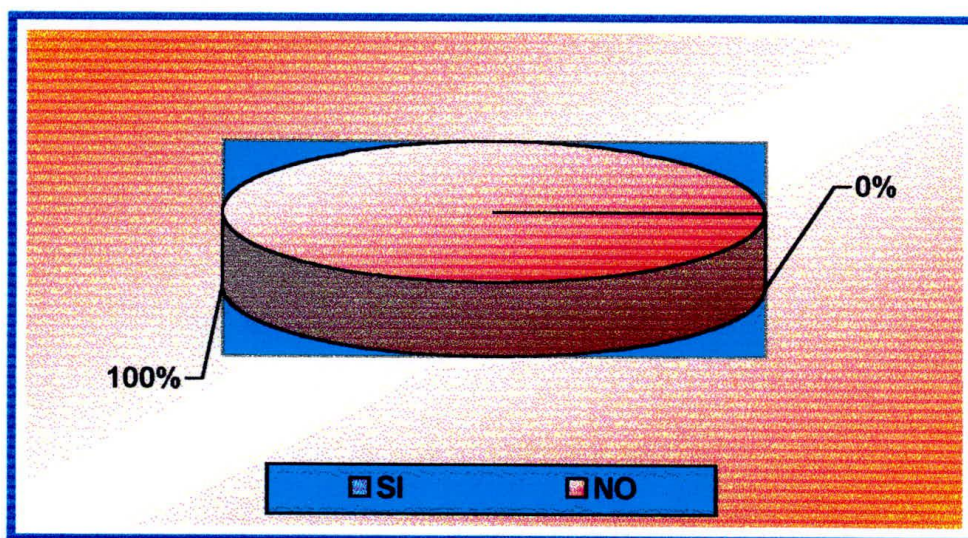
EXISTENCIA DE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	51	83.6
NO	10	16.4
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 21. EXISTENCIA DE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

1.1.22 Utilización De Presupuestos

Otro elemento fundamental para el desarrollo de las actividades empresariales es el presupuesto de ingresos y egresos, elemento que al parecer no es muy bien visto dentro de los propietarios de las compraventas, ya que, el 100% de éstos ejecutan todas sus actividades sin la utilización de uno, lo que por lo general puede presentar problemas de tipo económico dentro del ente comercial. (Ver Figura 22)



UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	0	0
NO	61	100
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 22. UTILIZACIÓN DE PRESUPUESTOS

1.1.23 Presupuestos Rígidos O Flexibles

1.1.24 Frecuencia De Evaluación Y Revisión De Presupuestos

1.1.25 Medidas Que Se Toman Con Los Resultados Obtenidos Y Los Presupuestados

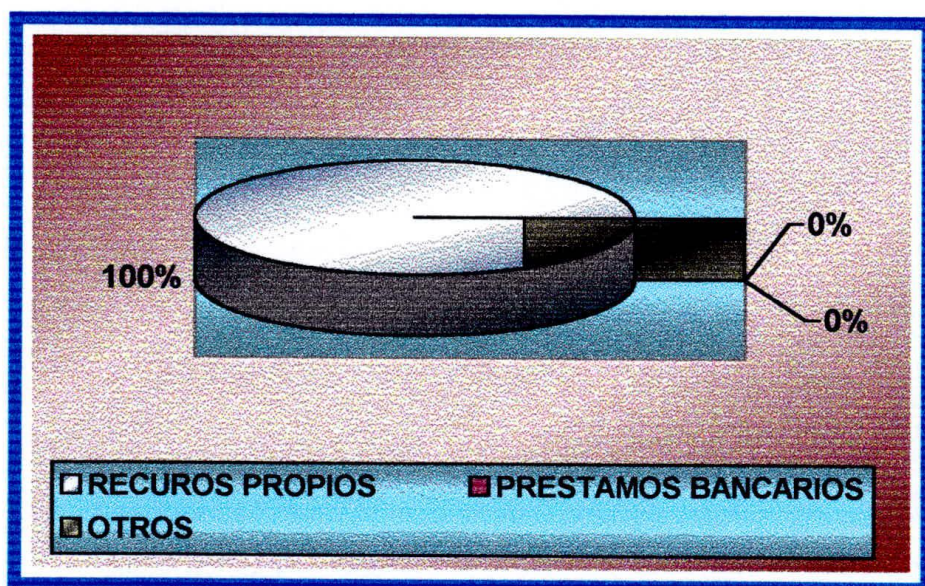
En los tres anteriores aspectos no se puede realizar ningún tipo de análisis, debido a la respuesta dada en el numeral 1.22, la cual es la base para dar respuesta a los aspectos en mención.

1.1.26 Frecuencia En La Práctica De Los Arqueos De Caja

Cómo es natural para cualquier tipo de empresa ya sea de bienes o servicios, el realizar arqueos de caja es una actividad que se realiza diariamente como motivo para llevar el control de los ingresos y egresos obtenidos durante la jornada. Entre los establecimientos del sector de las compraventas encuestados, encontramos también, que esta práctica se realiza en un 100%, diariamente al culminar las labores de atención al cliente.

1.1.27 Fuentes De Financiamiento

La fuente de financiamiento que utilizan los propietarios de los establecimientos encuestados, en un 100%, financian sus actividades con recursos propios, y reinvertiendo las ganancias que resulta de su actividad comercial. Los propietarios no creen rentable la idea de recurrir a un capital a través de un establecimiento financiero, ya que los intereses a pagar por este capital serian mayores a las ganancias que se obtendrían al trabajarlo. (Ver Figura 23)



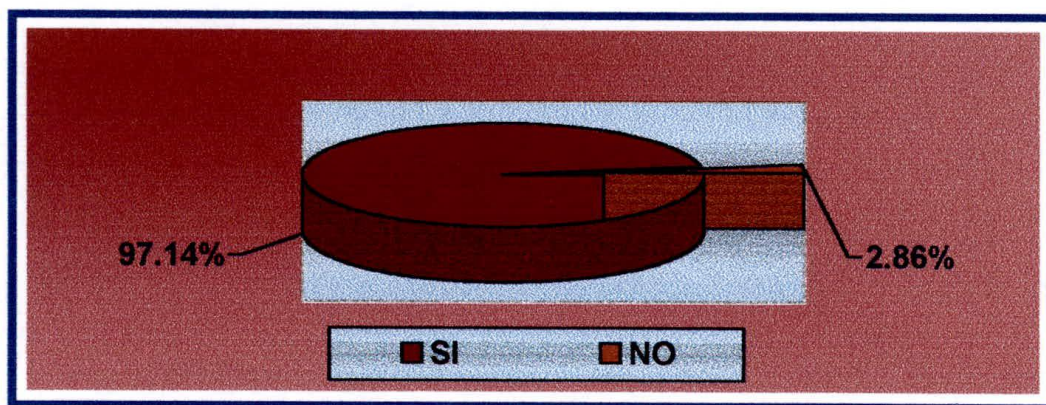
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	No. COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
RECURSOS PROPIOS	61	100
PRESTAMOS BANCARIOS	0	0
OTROS	0	0
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 23. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

1.1.28 Conocimiento De Las Funciones Y Actividades

De acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que el 97.14% de estas entidades dan a conocer al recurso humano de ellas sus funciones y actividades que han de desarrollar para el logro de los objetivos empresariales propuestos, mientras que un 2.86% restante, no cumplen con esta práctica, lo que llevaría al empleado a incurrir en fallas que podrían entorpecer el normal funcionamiento y desarrollo organizacional del establecimiento para la consecución de los objetivos y de las metas propuestas. (Ver Figura 24)



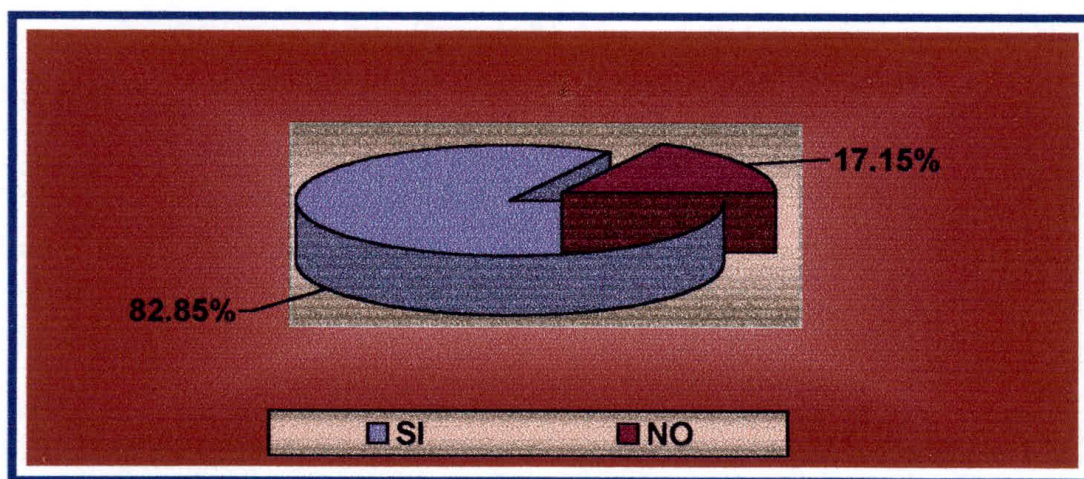
CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR	No. COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	59	97.14
NO	2	2.86
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 24. CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1.1.29 Existencia De Expedientes Del Recurso Humano

El 82.85% de los establecimientos del sector, poseen este tipo de documentos, en los cuales básicamente se relacionan los antecedentes, direcciones, teléfonos, justificaciones de la contratación, y novedades laborales del recurso humano; mientras que el 17.15% restante no conserva ningún tipo de expediente de sus trabajadores. Es importante para cualquier tipo de empresas poseer información de sus trabajadores y de aquellos que lo fueron, ya que, esto permite tener mayor conocimiento y control del recurso humano para cualquier eventualidad. (Ver Figura 25)



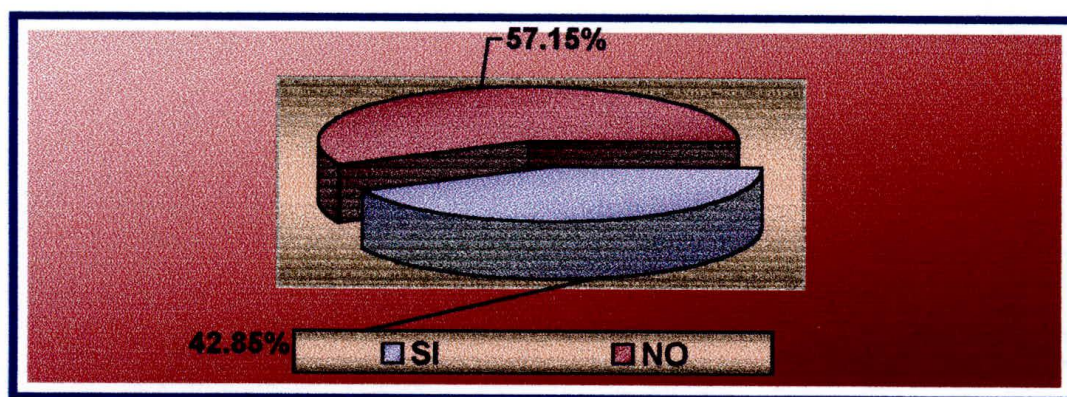
EXISTENCIA DE EXPEDIENTES	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
SI	51	82.85
NO	10	17.15
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 25. EXISTENCIA DE EXPEDIENTES DEL RECURSO HUMANO

1.1.30 Existencia De Comités Paritarios (Seguridad E Higiene)

Este tipo de comité es de gran importancia para que se lleve a cabo un excelente control en cuanto a la seguridad de trabajo se refiere, pero al parecer solo al 42.85% de los propietarios de estas entidades les parece necesario conformarlos; ahora bien hay que indagar del porqué de la no existencia de estos comité en proporción del 57.15%, sin olvidar, que estas son empresas con hasta un promedio máximo de cinco trabajadores, y para la existencia de un organismo de control de este tipo dentro de una empresa, se hace la presencia de por lo menos diez trabajadores. (Ver Figura 26)



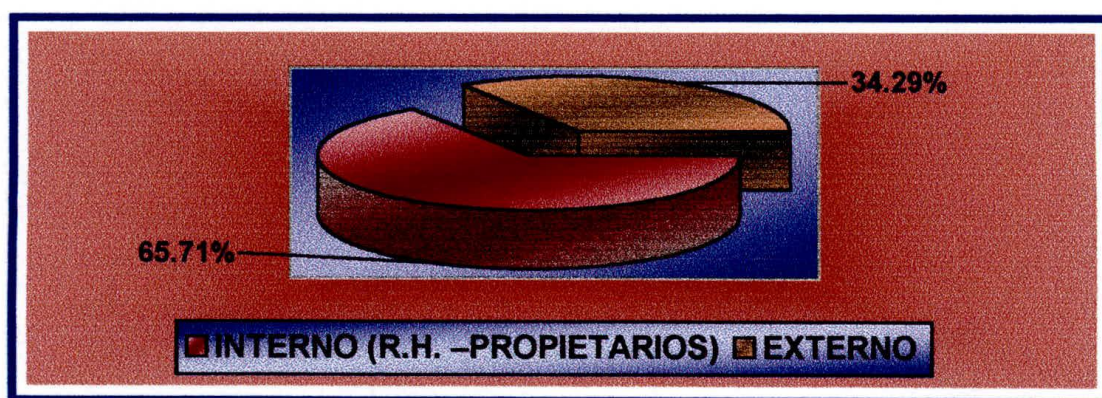
EXISTENCIA DEL COMITÉ PARITARIO	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
SI	26	42.85
NO	35	57.15
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 26. EXISTENCIA DE COMITÉS PARITARIOS (SEGURIDAD E HIGIENE)

1.1.31 Responsabilidad Contable (Recurso Humano – Personal Externo)

La responsabilidad de la contabilidad de éstas empresas se encuentra en su gran mayoría en manos del recurso humano de la misma, como lo demostró la respuesta dada por los propietarios de estos establecimientos a través de un porcentaje del 65.71%, mientras que un 34.29% prefiere dejar la contabilidad en manos de agentes externos de la empresa. Es de suma importancia hacer ver al propietario, que en los casos contables debe estar al frente de estos un profesional de la contaduría, para así evitar sanciones por fallas en la teneduría de los libros, que se puedan presentar, ante entidades como la DIAN, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, etc. (Ver Figura 27)



PERSONAL ENCARGADO DE LA CONTABILIDAD	No DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
INTERNO (R.H. – PROPIETARIOS)	40	65.71
EXTERNO	21	34.29
TOTAL	61	100

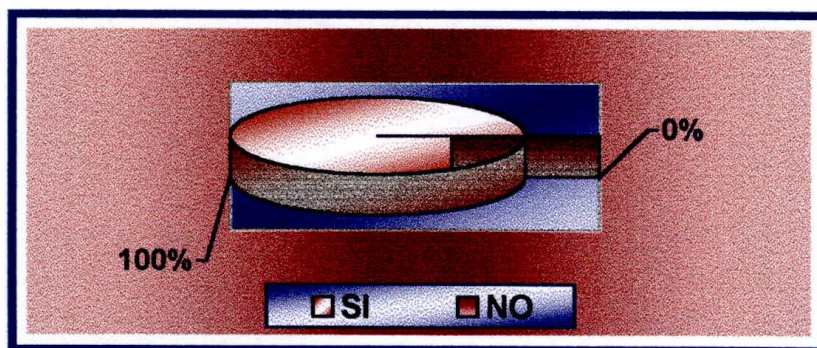
Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 27. RESPONSABILIDAD CONTABLE (RECURSO HUMANO – PERSONAL EXTERNO)

1.1.32 Acceso Oportuno De Los Registros Estadísticos Y Contables

Este es otro aspecto importante tanto para los propietarios, inversionistas, el Estado a través de sus entidades, etc. para por medio de estos informes, tomar decisiones acertadas en futuras inversiones, solución a problemas económicos, declaración de impuestos y control de los mismos por parte del Estado. Aspecto éste donde el total de la muestra en estudio, es decir, el 100%, acertó en

determinar que su información contable y estadística se encuentra a disposición en forma confiable y oportuna para quien la solicite. (Ver Figura 28)



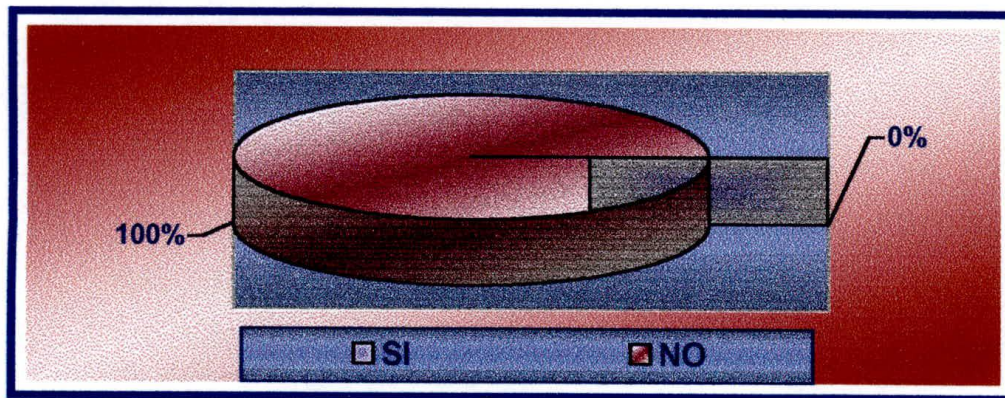
ACCESIBILIDAD OPORTUNA DE LA INFORMACIÓN	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	61	100
NO	0	0
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 28. ACCESO OPORTUNO DE LOS REGISTROS ESTADÍSTICOS Y CONTABLES

1.1.33 Retrasos En El Registro De Las Operaciones

El 100% de la muestra estuvo de acuerdo en su entidad no presenta ningún tipo de retraso en el momento de realizar el registro de todas sus operaciones mercantiles en los sistemas contables utilizados por éstos, razón por la cual presentan al día todas sus transacciones mercantiles ante los entes fiscales encargados de su revisión y control. (Ver Figura 29)



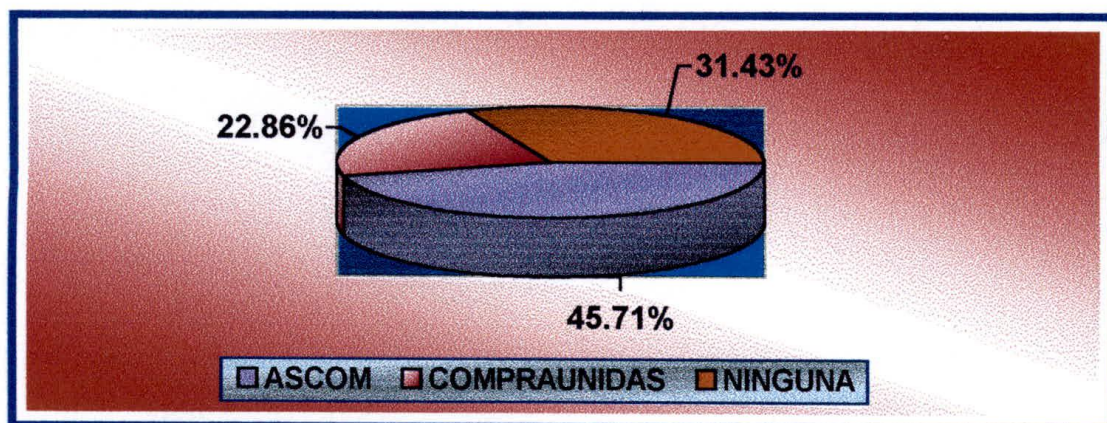
EXISTENCIA DE RETRASOS EN EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJES
SI	0	0
NO	61	100
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 29. RETRASOS EN EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES

1.1.34 Afiliación A Asociaciones O Cooperativas Del Sector

En cuanto a la afiliación de las compraventas a algún tipo de asociación o de cooperativa, se encontró que el 68.57% de éstas se encuentran afiliadas a las dos asociaciones de compraventas que existen en la ciudad como lo son Ascom y Compraunidas, dónde a la primera se encuentran afiliados el 45.71%, mientras que a la segunda se ha afiliado el 22.86%; Así mismo, el 31.43% de las compraventas restantes no se encuentran afiliadas a ningún tipo de asociación o cooperativa de este sector de la economía, la mayoría de este ultimo porcentaje son establecimiento que han iniciado labores recientemente. (Ver Figura 30)



ASOCIACIÓN O COOPERATIVA	No. DE COMPRAVENTAS	PORCENTAJE
ASCOM	28	45.71
COMPRAUNIDAS	14	22.86
NINGUNA	19	31.43
TOTAL	61	100

Fuente: Encuesta realizada en los almacenes de compraventa con pacto de retroventa

FIGURA 30. AFILIACIÓN A ASOCIACIONES O COOPERATIVA DEL SECTOR

2. LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA

2.1 MARCO LEGAL.

La actividad comercial de los establecimientos comerciales denominados compraventas, se fundamenta en el pacto de retroventa, el cual está regido por los artículos 1939 al 1943 del Código Civil.

Por medio del contrato de compraventa con pacto de retroventa, se refleja la voluntad, por una parte de dar una cosa a cambio como contraprestación de un precio, pero el vendedor se reserva la facultad de recobrarla pagando la suma de dinero estipulada en el contrato.

El que vende con retroventa sabe que dispone del bien, que se desprende del dominio, pero también entiende que pueda recobrarlo mediante la devolución del precio o de la cantidad incorporada en el contrato. Comprende que el dinero que recibe del comprador no se contrae necesariamente a una estipulación concreta del elemento precio, sino más bien la entrega se hace en el entendimiento de que

lo ha de restituir para la recuperación del objeto vendido. Y esa es la razón práctica del pacto de retroventa: el vendedor se desprende del bien por la monetaria o circunstancial necesidad de dinero, pero luego debe gozar de los recursos pecuniarios para recobrar la cosa, de suerte que el comprador no puede impedir, por la naturaleza resolutoria que tiene esa modalidad negocial, la recuperación del bien. Así ha explicado los alcances de este pacto, la honorable Corte Suprema de Justicia en sentencia de Enero de 1.985.

También ha dicho la honorable Corte⁶, que el derecho del comprador desaparece al cumplirse una condición potestativa que depende de la voluntad del vendedor: en el momento en que éste hace su desembolso, se efectúa la resolución del contrato. No hay pues nueva venta hecha por el comprador al vendedor. En vez de hacer un contrato, se ha extinguido otro por el evento de la condición resolutoria.

Deliberadamente⁷ a través del tiempo se ha querido confundir los Almacenes de Compraventa con las prenderías, que es otra actividad comercial diferente, controladas también por normas y autoridades diferentes.

La confusión existe inclusive en personas doctas en Derecho sobre la naturaleza jurídica de los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa en Colombia.

⁶ CORTE SUPREMA DE JUSTICIA, Sala de Casación Civil, Sentencia Octubre de 1977.

⁷ LOPEZ, Alfonso. Las Mal Llamadas Casas De Empeño. 1990.

Igualmente se comete el error de confundir el contrato de compraventa con pacto de retroventa con el contrato de prenda, ya que este ultimo está muy ligado a la conciencia ciudadana.

Para mencionar algunas de las principales diferencias entre los dos contratos, podemos mencionar que en el Contrato de Compraventa con pacto de retroventa se hace una compra, se cobra un sobreprecio y tiene la característica de ser personal e intransferible; mientras que en un contrato de prenda lo que se realiza es un préstamo, lo que se cobran son unos intereses, y es un contrato considerado como un documento negociable.

Hace falta una verdadera legislación al respecto que especialice el tema, ya que el país cuenta con un gran número de Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, y dada la función social que cumplen dichas entidades al resolver los problemas de muchos estratos sociales, sin necesidad de fiadores, codeudores o balances.

Se hace necesario de una legislación especial al respecto y ubicar dicha actividad dentro del Derecho Comercial.

La legislación de policía muestra también una confusión (Art. 51 y 115 Dto. Ley 522 de 1.971), ya que parece dirigirse a las prenderías, entidades diferentes a los

Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, mal llamados casas de empeño.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA

Señala el Artículo 25 del Código de Comercio, que se entenderá por empresa toda actividad económica, organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

La actividad de los almacenes de compraventa es realizada en un 80% por los administradores, de nombre pero sin contrato de administración.

La responsabilidad civil, comercial y penal involucra a todos los empleados del establecimiento, principalmente al propietario sin estar en el negocio, y menos sin hacer transacciones comerciales.

Para evitar un negocio a la deriva, es necesario hacer un contrato de administración, por documento o por escritura pública.

El contrato de administración, aceptado y ante testigos, es documento suficiente para llevarlo a la Cámara de Comercio y registrar el nombre del administrador. Para que se produzcan todos los efectos comerciales, si el propietario quiere, es

potestativa, así lo ordena el Código de comercio, cuando es una sociedad de hecho. Artículo 503: "La administración de la empresa social se hará como acuerden validamente los asociados, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 501 respecto de terceros". Es decir, los socios responden ilimitadamente ante terceros, no el administrador.

Es importante mencionar que generalmente la formación y los conocimientos con que cuenta un administrador de un almacén de compraventa, los ha ido adquiriendo a través de su experiencia y tiempo de labor en el negocio.

Son muy esporádicas las ocasiones en que el administrador de un Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, cuenta con una formación profesional o técnica en lo que se refiere a los principios científicos de la administración de empresas, privándose así de conocimientos e información muy valiosa sobre estrategias, métodos y otros aspectos que le serían muy importante en el momento de ejercer la administración del negocio.

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa de mayor trayectoria cuentan con una planta de personal promedio de 4 trabajadores fijos (administrador, 2 auxiliares y celador), además de contar con un auxiliar contable, en cambio los almacenes de compraventas a los que se les ha dado apertura en los últimos meses cuentan con 3 trabajadores fijos (administrador, auxiliar, celador).

Si multiplicamos este número de empleados con que cuentan los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, por el número de establecimientos existentes en el Distrito Turístico Cultural e Histórico de Santa Marta, encontramos que estos establecimientos contribuyen aproximadamente con 250 empleos directos a la economía Distrital.

A pesar de que los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, están integrados por un número adecuado de personal, es frecuente que no posean ningún tipo de capacitación en temas como relaciones humanas, ventas, promociones, etc. Además no cuentan ningún tipo de programa específico destinado a la capacitación y mejoramiento del personal.

La remuneración es adecuada de acuerdo con las leyes laborales del país, pero un poco baja teniendo en cuenta el grado de responsabilidad y los elementos que manipulan como son el dinero en efectivo y el oro.

La fortaleza del recurso humano es la experiencia y el reconocimiento de los empleados por parte de los clientes, lo que le da mucha más confianza al cliente para realizar sus transacciones comerciales.

Las relaciones laborales son manejadas más por medio de una estructura formal, ya que se le da mucha importancia al cargo del empleado para determinar la participación de éste en los asuntos internos y a la comunicación en general, por

esto encontramos que los mandos más bajos no poseen ningún tipo de comunicación con los directivos, toda clase de comunicación se hace a través del mando medio o sea el administrador. Una debilidad notable es la falta de comunicación entre los propietarios y mandos medios, que tiene su principal causa en que cada unidad económica cuenta con una planta de personal reducida (Máximo cinco personas), y de éstas el que tiene acceso a los propietarios es el administrador, y su contacto se debe principalmente a que debe dar a conocer información sobre las actividades desarrolladas en el negocio; como se puede observar, el estilo de dirección es autoritario, los propietarios llaman o inspeccionan los negocios para obtener la información que desean y dar las órdenes y recomendaciones que ellos consideran pertinentes sin tener en cuenta el concepto de los subordinados.

Existe una estructura informal muy débil y pequeña formada por los empleados de cargos inferiores. Se aprecia poca dinámica en la empresa, ya que las personas con mucha experiencia pero con cargos inferiores en muchas ocasiones no son escuchadas, con lo cual se desperdicia a veces información muy valiosa.

También se puede denotar como debilidad la falta de control sobre el desempeño del empleado, se pudo observar empleados con un rendimiento bajo o mediocre.

No se realiza un buen programa de reclutamiento, selección y contratación, a pesar de contar con la asesoría de personal experto. Tampoco se posee un perfil

del trabajador idóneo para la empresa, con lo cual se dificultan mucho las labores en la institución y el logro de metas y objetivos, debido a que las funciones se deben adaptar al empleado y no al contrario como en realidad debería ser. Se halló información actualizada sobre los empleados pero en algunos casos no se posee, lo cual puede generar problemas muy serios, ya que en el caso de una demanda laboral sería muy poca la información con la que se podría contar.

2.3 MANEJO FINANCIERO.

La contabilidad de un Almacén de Compraventa con pacto de retroventa no difiere demasiado de la contabilidad de cualquier empresa comercial.

Las diferencias que se presentan se deben fundamentalmente a las operaciones propias y específicas de este tipo de empresa, tales como, la firma de contratos de compraventa con pacto de retroventa, el recaudo de dineros entregados por los vendedores (clientes) a título de prórrogas del contrato, el recaudo de los dineros entregados por los vendedores (clientes) cuando deciden recuperar el bien y la formalización de las compras de los bienes vendidos mediante contrato de compraventa con pacto de retroventa cuando el vendedor (cliente) no ha recuperado el bien y el plazo de la cláusula resolutoria ya se venció.

Los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, por su sistema de comerciar con bienes menores y por la utilización del cobro de sobrepuestos que

se consideran usurarias, han llevado al descrédito y al rechazo, aparente naturalmente, de las gentes.

Es importante señalar que ninguno de estos negocios maneja presupuestos de ingresos y gastos, ni tampoco existen cuotas establecidas de ventas y compras de artículos.

El financiamiento se efectúa con recursos internos de la empresa dados por los dueños, es un medio muy rápido, pero mal utilizado puede generar mucha ineficiencia y provocar un descalabro financiero, esto no se detectaría a tiempo ya que no hay un control que determine a tiempo en qué se invirtieron los recursos que se entregaron.

A su vez los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, deben cumplir con lo establecido por el Gobierno Nacional y tienen que presentar declaración de ventas y pago del IVA por las ventas realizadas, renovar anualmente su matrícula mercantil y pagar los impuestos de industria y comercio ante la Secretaría de Hacienda Distrital, el cual se liquida así:

$$\text{BASE GRAVABLE} = 10 \times 1000$$

La base gravable se obtiene a partir de la declaración de Industria y Comercio, la cual está representada por los ingresos netos declarados.

2.4 REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO PARA UN ALMACEN DE COMPRA-VENTA CON PACTO DE RETROVENTA

- Conocer el negocio, sus riesgos y beneficios ser un profesional comerciante en el gremio.
- Un local comercial ubicado dentro del sector determinado por la ley y al mismo tiempo de buena concurrencia.
- Dinero suficiente y financiamiento asegurado, para cumplir con las exigencias que demanda esta empresa comercial (aproximadamente \$100.000.000,00 que deben estar por un año a disposición del negocio).
- Establecer un buen sistema de seguridad humano y del local, con alarmas, vigilancia externa, etc.
- Licencia de funcionamiento, expedida por cada alcaldía, según las exigencias legales de cada ciudad. Tanto esta como su renovación oportuna evitan atropellos y extorsión al establecimiento, Hecho que no sucede con negocios de otra índole.
- Estar a paz y salvo con los impuestos causados y demás certificados exigidos por la ley como el de catastro, impuesto predial, uso de suelo,

Sayco Acimpro, certificado de sanidad, certificado de bomberos, y todos aquellos a que haya lugar.

- Matricularse en la Cámara de comercio, donde se inscribe el nombre del establecimiento o razón comercial de la empresa adecuado y acorde con la actividad de los almacenes de compraventa con pacto de retroventa.
- Diligenciar en la DIAN el formato RUT (Registro Unico Tributario) para adquirir el NIT o certificado de persona natural, según sea el caso.
- Afiliación a la Asociación de propietarios de compra ventas de cada ciudad (en el caso del Distrito turístico Cultural e Histórico de Santa Marta sería ASCOM). Pertenecer a una asociación trae muchos beneficios como evitar el atropello de autoridades, orientarse sobre el funcionamiento de los negocios, recibir asesorías y servicios, capacitarse sobre lo esencial del gremio, además de que recíprocamente, se aportan experiencias, orientación y bienestar común.

2.5 PROBLEMAS MAS RELEVANTES.

Uno de los problemas más sentidos en los Almacenes de compraventa con pacto de retroventa es el de carecer facturas o cartas de propiedad que demuestre los antecedentes legales del artículo adquirido en compraventa con pacto de

retroventa, para la policía es un requisito fundamental, aún sobrepasando los principios de la legislación civil, igualmente para las inspecciones y para algunas otras autoridades administrativas.

Para afrontar esta situación los almacenes de Compraventa con pacto de retroventa se abstienen de realizar contratos con bienes que no estén respaldados por su debida factura o carta de propiedad.

De igual forma se han comprometido a presentar ante los correspondiente departamentos de policía una relación de todos los bienes con que se hayan realizado contrato de compraventa con pacto de retroventa durante cada mes del año.

Así mismo en las inspecciones realizadas por la DIAN, Policía Nacional y Fiscalía General de la Nación, estos organismos exigen a los Almacenes de Compraventa con pacto de retroventa, los siguientes libros y documentos:

- Libro Fiscal de registro de operaciones (Régimen Simplificado).
- Libros de Contabilidad.
- Declaración de Ventas y pago de IVA (Régimen Común).
- Talonarios de FACTURA DE VENTA.
- Registro del establecimiento en la Cámara de Comercio.
- Pago de impuestos Nacionales, Municipales o Distritales.

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Realizada la investigación y desarrollado el respectivo análisis de los resultados, permitió establecer una serie de aspectos fundamentales, que hacen parte del análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas "DOFA", presentada al interior de cada uno de los establecimientos del sector, a saber:

3.1 DEBILIDADES:

- Escasa comunicación entre los mandos superiores y el recurso humano.
- Deficiente proceso de selección de personal.
- Ausencia de una adecuada capacitación al recurso humano.
- Desconocimiento de los principios de la administración moderna.
- Falta de control financiero a través de la implementación de presupuestos.

- La escasa realización de auditoría y control sobre el recurso humano de la entidad para identificar los problemas que lo aquejen y se reflejen en la atención al cliente.
- Bajo nivel académico en los empleados.
- No existencia de un perfil académico específico para la selección del recurso humano.

3.2 FORTALEZAS:

- Financiamiento constante y oportuno por parte de los propietarios de los negocios.
- Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades propias del sector.
- Locales comerciales adecuados y estratégicamente ubicados en lugares de fácil acceso.
- Se cuenta con la suficiente experiencia en las diversas actividades a realizar.

- Implementación de nuevos servicios destinados a una mayor satisfacción de los clientes.

3.3 OPORTUNIDADES

- La actual crisis económica permite que estos almacenes tengan una mayor demanda de sus servicios.
- La actual tendencia en el alza del precio del oro en los mercados internacionales.
- Una gran oferta de la demanda laboral dentro del mercado en la ciudad.
- La complejidad al acceso de préstamos en entidades bancarias, hace más accesible al cliente los servicios de los almacenes de compraventa con pacto de retroventa.

3.4 AMENAZAS

- El alto nivel de inseguridad reinante en la ciudad y el permanente riesgo de pérdida por robo.

- La competencia desleal que se vive por préstamos a un mayor valor de lo usual y ventas a muy bajo precio.
- La no existencia de Códigos o leyes específicas, que velen por el correcto funcionamiento y protección de estas actividades comerciales.
- El abuso de autoridad de algunos funcionarios del gobierno Distrital que ven en estas entidades negocios de mala reputación.
- La mala imagen que tiene el ciudadano corriente hacia estos almacenes como entidades de usura.

CONCLUSIONES

Desarrollada la investigación y realizado el respectivo análisis de la información obtenida, se concluye lo siguiente:

- La principal actividad desarrollada por este tipo de negocios, consiste en la ejecución de contratos de compraventa con pacto de retroventa. El plazo establecido para el vencimiento del contrato oscila entre cuatro (4) y seis (6) meses, dependiendo de las políticas de cada asociación, es decir, las que se encuentran afiliadas a Ascom, generalmente fijan un plazo de cuatro (4) meses para el vencimiento del contrato; mientras que las asociadas a Compraunidas presentan un plazo de seis (6) meses para el vencimiento de dicho convenio.
- La actividad comercial realizada por este tipo de negocios, se fundamenta en el pacto de retroventa, el cual está regido por los artículos 1939 al 1943 del Código Civil Colombiano, y según lo establecido en esta norma, los almacenes desarrollan sus actividades, sin embargo, es un deseo latente se diseñen normas especiales para este tipo de negocios, con el fin de que sus operaciones tengan mayor transparencia.

- La presencia de estos negocios dentro del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, es de suma importancia dentro del esquema socioeconómico, ya que ello permite la creación doscientos cincuenta empleos directos y además contribuyen al desarrollo económico local a través de la cancelación de los impuestos establecidos por las autoridades gubernamentales.
- El estilo de dirección en estos almacenes es autoritario, lo cual se demuestra con el hecho de que los propietarios y directivos toman decisiones ignorando las opiniones o sugerencias que el recurso humano pueda tener, este tipo de dirección se afianza a medida en que el propietario establece únicamente comunicación con los administradores y/o directivos de los mismos.
- El proceso de selección y vinculación del personal es bastante deficiente y con facilidad de que se presenten fallas y riesgos, ya que lo único que se exige para la vinculación del recurso humano es la experiencia de éste en el sector ó la recomendación personal.

- El desarrollo personal del recurso humano depende de la iniciativa de cada integrante, ya que, su capacitación y superación personal no están dentro de las estrategias enmarcadas dentro del contexto que poseen los propietarios de los almacenes de compraventa con miras a un mejor logro del direccionamiento estratégico propuesto al momento de iniciar el negocio.
- No se le brinda al recurso humano la oportunidad de realizar las actividades a través del desarrollo del empowerment, lo que le permitiría a éste sentirse autorrealizado y a gusto dentro de la organización.
- El desarrollo administrativo de estos negocios no presentan una estructura organizacional acorde con los principios de la administración moderna, lo que no permite el máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta el negocio.
- Estos negocios presentan un alto índice de riesgos en cuanto al aspecto económico se refiere, ya que, no hay un control permanente sobre el manejo del efectivo, la no utilización de presupuestos de ingresos y egresos, son factores que pueden influir en el desajuste de la economía institucional.
- La calidad del servicio de atención al cliente depende de la capacidad intelectual en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales que posea cada miembro del recurso humano y no por la capacitación que este reciba por

parte de las directivas de los almacenes de compraventa, ya que estas son muy escasas.

- El desarrollo de un eficiente clima organizacional, depende básicamente de la empatía que pueda tener el administrador con sus trabajadores.
- Se encuentra la presencia de almacenes que funcionan bajo condiciones locativas irregulares, lo que permitiría la presencia de riesgos y situaciones indeseables, que deben ser de análisis y corrección inmediata.
- La administración de estos negocios se basa más que todo en la experiencia obtenida a través de los años de labor y son pocas las ocasiones en la cual el administrador cuenta con formación técnica o profesional, lo que impide aprovechar de una mejor manera las oportunidades que se presentan para tomar un mejor posicionamiento en el sector.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la investigación realizada, los autores se permiten hacer las siguientes recomendaciones a las asociaciones de compraventas establecidas en la ciudad de Santa Marta, con el propósito de dar mayor grado de organización a las actividades desarrolladas por los almacenes del sector, y a su vez una mayor satisfacción en el cliente, a continuación se detallan:

- Establecer normas específicas para el proceso de selección y vinculación del personal requerido.
- Realizar inducción específica a cada empleado nuevo según el cargo a desempeñar.
- Ejecutar periódicamente un programa de auditoría del recurso humano, con el fin de hacer seguimiento personalizado a cada uno de los integrantes de éste, y tener conocimiento de los factores que inciden en el desarrollo del personal de la organización (Desempeño, comportamiento, motivación, etc.).

- Hacer periódicamente (cada 3 meses) programas de capacitación al personal sobre sus funciones, para así obtener un mayor grado de eficiencia, lo cual se refleja en la satisfacción del cliente o usuario de la organización.
- Diseñar estrategias o políticas que eleven la motivación y desarrollen el sentido de pertenencia del cliente interno, para así evitar eventos no deseados, tales como Alto nivel de retiros, insatisfacción y deserción del cliente externo, pérdidas por robo, etc. Estrategias que van desde auxilios para estudio y capacitación, bonificaciones, reconocimiento de los logros obtenidos en el buen desempeño de las labores, realizar actividades recreativas que vinculen a la familia del recurso humano con la organización.
- Pagar pauta publicitaria para así mejorar la imagen de estos tipos de negocios.
- Instituir los presupuestos ingresos y egresos, cuotas de compras y cuotas de ventas, que permitan tener un mayor grado de control financiero y/o económico sobre cada negocio.
- Que la actividad comercial desarrollada por las compraventas sea regulada por el Código de Comercio.

- Los administradores deben tener mayor contacto con los clientes, puesto que a través de este contacto, éstos tendrán mayor conocimiento acerca de la calidad del servicio prestado por su entidad y la satisfacción del cliente a través del servicio recibido, con aras a mejorar o eliminar cualquier falla que se esté presentando dentro de la organización.
- Realizar inventarios con frecuencia planificada (3, 6 ó 12 meses) y llevarlos en forma sistematizada para darle mayor transparencia al negocio.
- Mejorar los canales de comunicación dentro de los miembros de la organización (Directivos y Recurso humano), con miras a obtener un eficiente desarrollo organizacional, y por ende, un excelente servicio de atención al cliente, logrando así un alto nivel de satisfacción mutuo entre las partes (Organización – Cliente).

Así mismo, se le recomienda al recurso humano lo siguiente:

- Organizarse y conformar una cooperativa de trabajadores, lo cual le permitiría tener acceso a créditos y demás beneficios a los que tendrían derecho según las operaciones que realicen sus afiliados.

- Preocuparse por el incremento de su nivel intelectual, aprovechar todo tipo de capacitación ofrecido por la empresa.

Entre tanto, se le recomienda a las autoridades gubernamentales:

- Crear una legislación específica que regule las actividades desarrolladas por estas unidades económicas, para tener un mayor control sobre las mismas.
- Creación de un ente fiscalizador de estos negocios, para velar el buen funcionamiento y pulcritud de las operaciones desarrolladas por estos establecimientos comerciales, y así mismo, a través de este ente ya creado entrar a controlar las tasas de interés cobradas por los préstamos realizados.

BIBLIOGRAFIA.

ACUERDO 003. Normas Técnicas Para La Presentación Y Elaboración De Tesis Y Trabajos De Grado, Universidad Del Magdalena.

BIBLIOTECA PRÁCTICA DE NEGOCIOS, Administración De Personal Y Recurso Humanos. México. McGraw - Hill, 1995. T. 3. 243 pág. ISBN 968-451-715-7.

CORPORACION VALLECAUCANA DE COMPRAVENTAS, Las compraventas con pacto de retroventa, Cali : CORVACOM. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración De Recursos Humanos. SantaFe de Bogotá, D.C. McGraw – Hill, 1994. 527 Pág. ISBN 958-600-212-8.

DENISON, Daniel R. Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional. SantaFe de Bogotá, D.C. Leguis, 1991. 237 Pág. ISBN 958-653-006-X.

FEDERACION NACIONAL DE ALMACENES DE COMPRA-VENTAS. Las compraventas, SantaFe de Bogotá : FENACOVEN. 1996.

HERNANDEZ, Roberto. FERNANDEZ C, Carlos. BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Editorial McGraw - Hill, Segunda Edición, México D.F., 1993.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.
Normas técnicas para la presentación y elaboración de trabajos y tesis de grado.
SantaFe de Bogotá: ICONTEC, 1998.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global.
México D.F. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. 1998. Sexta Edición. 796
Pág. ISBN 970-10-2036-7.

MENDEZ, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGraw - Hill. Segunda Edición. SantaFe de Bogotá. 1995.

WERTHER, William B.; DAVIS Keith. Administración De Personal Y Recursos Humanos. México, D.F. McGraw – Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V. 1995. 481 Pág. ISBN 0-07-069551-2.

ANEXOS

ANEXO A.

RELACION DE LOS ALMACENES DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA ESTABLECIDOS EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA

FECHA: 09/08/11	HORA: 9:49:14	CAMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA	PAIS:	TELEF.
NOMBRE	DIRECCION	CIUDAD		
COMERCIAL HERNANDEZ Y PRIETO	CL 12 # 8 - 47	SANTA MARTA	4216802	
COMERCIALIZADORA EL AMBROSIO	CL 12 # 8 - 86	SANTA MARTA	4216206	
COMERCIALIZADORA EL FERROCARRIL	CL 12 # 8 - 96	SANTA MARTA	4216333	
COMERCIALIZADORA LA SAGRADA	CL 12 # 8 - 80	SANTA MARTA	0216387	
COMERCIALIZADORA LA VALLENA	CL 10 # 7 - 112	SANTA MARTA	0216340	
COMPRA VENTA "EL RECURSO"	CL 14 # 7 - 76	SANTA MARTA	0000000	
COMPRA VENTA "NAVENNA"	CR 5 # 12 - 39	SANTA MARTA	0213070	
COMPRA VENTA 24 HORAS	CL 22 # 5 - 43 Lo 102	SANTA MARTA	0213266	
COMPRA VENTA ADRIANA	CL 00 # 21 - 196	SANTA MARTA	0217207	
COMPRA VENTA AMARILIS	AVDA FERROCARRIL # A-09	SANTA MARTA	0217578	
COMPRA VENTA AS DE COPAS.	CL 12 # 8 - 76	SANTA MARTA	0216861	
COMPRA VENTA MARIA	CL 12 # 8 - 59	SANTA MARTA	4216848	
COMPRA VENTA PASTORAS	CL 12 # 7 - 64	SANTA MARTA	0214836	
COMPRA VENTA RELIVAR	CL 12 # 7 - 62	SANTA MARTA	0214313	
COMPRA VENTA CARIBE	CL 12 # 8 - 55	SANTA MARTA	0216042	
COMPRA VENTA CAROLINA	CPA 5 CALLE 22 LB 11	SANTA MARTA	0212705	
COMPRA VENTA DE LA 14	CL 14 # 4 - 81	SANTA MARTA	0210930	
COMPRA VENTA EL CICLON	CR 5 # 22 - 42 Lo 102	SANTA MARTA	0208982	
COMPRA VENTA EL CONQUISTADOR	CL 12 # 8 - 71	SANTA MARTA	4216779	
COMPRA VENTA EL SALON	CR 5 # 11 - 15	SANTA MARTA	4211224	
COMPRA VENTA EL LIBERTADOR	CL 12 # 8 - 43	SANTA MARTA	0216614	
COMPRA VENTA EL MINERO	CR 8 # 12 - 39	SANTA MARTA	0211079	
COMPRA VENTA EL SENOR	CR 5 # 13 - 13	SANTA MARTA	0210191	
COMPRA VENTA EL TESORO	CL 10 # 84 - 15	SANTA MARTA	4216715	
COMPRA VENTA GALVILA	CL 6 # 12 - 40	SANTA MARTA	0000000	
COMPRA VENTA LA 22	CL 22 # 63 - 18 Lo 205	SANTA MARTA	0211859	
COMPRA VENTA LA ESPERANZA	CL 14 # 4 - 85	SANTA MARTA	0210120	
COMPRA VENTA LA ESPERANZA	CL 12 # 8 - 47	SANTA MARTA	4216832	
COMPRA VENTA LA FORTUNA Y/O ANTONIO CACERES NADERO	CL 30 # 21 - 294	SANTA MARTA	4299344	
COMPRA VENTA LA NAGALENA	CALLE 6 R 12- 40 BARRA	SANTA MARTA	0208750	
COMPRA VENTA LA NEJON	CL 12 # 8 - 76	SANTA MARTA	0216523	
COMPRA VENTA LA RINA	CL 10 CR. 5A #100-87	SANTA MARTA	0211079	
COMPRA VENTA LA PALMA	CL 11 # 84 - 48	SANTA MARTA	0000000	
COMPRA VENTA LA PLAYA	CL 11 # 84 - 19	SANTA MARTA	0216297	
COMPRA VENTA LA UBINIA	CR 5 # 14 - 07	SANTA MARTA	0213259	
COMPRA VENTA LA QUINTA AVENIDA	CL 12 # 4 - 37	SANTA MARTA	0000000	
COMPRA VENTA LA REINA	CL 12 # 7 - 26	SANTA MARTA	0217045	
COMPRA VENTA LA SEXTA	CL 6 # 11 - 84 Lo 3	SANTA MARTA	0221117	
COMPRA VENTA LA SIEMPRE	CL 12 # 8 - 80	SANTA MARTA	0217422	
COMPRA VENTA LA SUERTE	CR 8 # 12 - 30	SANTA MARTA	0210009	
COMPRA VENTA LA TORRE	CR 5 # 22 - 42	SANTA MARTA	0211266	
COMPRA VENTA LA UNICA	FERROCARRIL 12-30	SANTA MARTA	0211607	
COMPRA VENTA LAS AVENIDAS	CR 5 # 22 - 40 Lo 104	SANTA MARTA	0217442	
COMPRA VENTA LIT	CL 12 # 8 - 51	SANTA MARTA	0215678	
COMPRA VENTA LOS AMIGOS	CR 5 # 14 - 25	SANTA MARTA	0213330	
COMPRA VENTA LOS SUECOS	CL 22 # 3 - 113	SANTA MARTA	0215322	
COMPRA VENTA RICHARD	CR 4 # 12 - 32	SANTA MARTA	0217101	
COMPRA VENTA RUBY	CL 12 # 8 - 83	SANTA MARTA	0216692	
COMPRA VENTA SANJUAN	FERROCARRIL #12-30	SANTA MARTA	4217088	

Fecha: 99/08/11 Hora: 12:44:34		CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA		País: 2	
NOMBRE	DIRECCION	Ciudad	TELEF.		
COMPRAS VENTA TADOGA	CR 56 # 11 - 54	SANTA MARTA	0216779		
COMPRAS VENTA TAYRONA	CL 10 # 5 - 98	SANTA MARTA	0216373		
COMPRAS VENTA TURQUESA	CRA. 5 # 22-38	SANTA MARTA	4212819		
COMPRAS VENTA AL NIVIO	CL 22 # 6. - 11 Lb 2	SANTA MARTA	4310759		
COMPRAS VENTA CARLOS J	CL 22 # 6 - 11 Lb 1	SANTA MARTA	4310757		
COMPRAS VENTA EL HOGAR	CRA. 8 # 11-38	SANTA MARTA	0234006		
COMPRAS VENTA EL RUIJILU	CR 8 # 12 - 44	SANTA MARTA	0213614		
COMPRAS VENTA FAMILIAR	CR 5 # 100 - 07	SANTA MARTA	4232389		
COMPRAS VENTA LA JO	CL 30 # 21 -194	SANTA MARTA	0208926		
COMPRAS VENTA LA OPORTUNIDAD	CR 10 # 9 - 15 Lb 1	SANTA MARTA	0211079		
COMPRAS VENTA SAN ANDRESITO	CR 4 # 12 - 42	SANTA MARTA	0211289		
COMPRAS VENTA SAN FRANCISCO	CR 4 # 12 - 25	SANTA MARTA	0210845		

FUENTE: Cámara de Comercio de Santa Marta D.T.C.H.

ANEXO B.

CONTRATO DE COMPRAVENTA CON PACTO DE RETROVENTA

COMPRAVENTA TURQUESA

Cra. 5a No. 22 - 38 L. 105 • Tel: (095) 4 21 28 19
Santa Marta - Magdalena

ESPERANZA GOMEZ DE PRIETO
NIT. 21 323 810-2
REGIMEN COMUN

CONTRATO DE
COMPRAVENTA
CON PACTO DE
RETROVENTA

gc 04000

\$

PLAZO 6 MESES

Entre los suscritos _____

mayor de edad, vecino de este municipio, con C.C. No. _____ expedida en _____
obrando en su propio nombre y representación, en su calidad de vendedor de una parte y de otra parte, como comprador,
la **Compraventa Turquesa** se celebrará el presente contrato de compraventa con pacto de retroventa, que se
regirá por las siguientes cláusulas:

ARTICULO 1. El primero vende mediante este contrato, los artículos que a continuación se describen:

DESCRIPCION DEL ARTICULO

Sobre dichos bienes, deja expresa constancia el vendedor que no pesa ningún gravamen, ni limitación al dominio, y por
consecuente, el comprador podrá enajenar dichos bienes una vez se cumplan los plazos estipulados en este contrato.

ARTICULO 2. El avalúo de los bienes o bien objeto del
presente contrato se ha estipulado de común acuerdo en

La suma de \$ _____ (_____

_____) m/l
que declara recibidos el vendedor, a entera satisfacción,
pero como se trata de una venta con pacto de retroventa, el
vendedor podrá hacer uso de su derecho de retroventa, en
un plazo de seis (6) meses contados a partir de la firma del
presente contrato.

ARTICULO 3. Prórroga: El plazo determinado en el Artículo
2 de este contrato, podrá prorrogarse de común acuerdo
entre las partes, pero sólo por periodos de treinta (30) días
solares contados a partir de la última fecha de vencimiento,
vencidos los cuales, cualquiera de las partes podrá dar por
terminado el contrato.

PARAGRAFO: Vencido el plazo convenido sin que se haya
ejercido el derecho de retroventa por parte del vendedor, la
Compraventa Turquesa adquiere definitivamente
la propiedad de lo recibido, al igual que la factura que
acredita la propiedad del objeto en referencia.

ARTICULO 4. Para readquirir los bienes que se han
vendido a la **Compraventa Turquesa** deberá

pagar el vendedor la suma de \$ _____

(_____) m/l
este precio comprende el valor comercial del bien, y los
gastos de bodega, administrativos y operativos en que ha
incurrido la parte compradora en la ejecución del presente
contrato.

ARTICULO 5. Las partes acuerdan que en el evento
en que el vendedor quiera hacer uso del derecho de
retroventa antes del plazo fijado en el presente
contrato, deberá pagar al comprador el valor
del avalúo estipulado en el Artículo 2 de este
contrato más los gastos de bodega, administrativos y
operativos correspondientes al tiempo transcurrido desde la
firma del presente contrato.

ARTICULO 6. La parte compradora no se hace
responsable por el deterioro natural de las cosas, ni por la
pérdida o destrucción de las mismas debidos a fuerza
mayor o caso fortuito (atraco, incendio, inundación etc.)
pero en caso de pérdida o destrucción del objeto por culpa
de la parte compradora, ésta se compromete a indemnizar
al vendedor por el valor comercial pactado en el Artículo 2
del presente contrato.

PARAGRAFO: La indemnización expresada en el Artículo 2
del presente documento, siempre será cancelada en dinero,
nunca en especie.

ARTICULO 7. El vendedor renuncia al preaviso o noticia a
que está obligado el comprador según lo dispuesto en el
Artículo 1943 del C.C.

ARTICULO 8. De acuerdo al Artículo 1942 del C.C. este
contrato no podrá cederse y no se mostrará el objeto para
acciones diferentes al pago.

Para constancia se firma dos copias, en la ciudad de

_____ a los _____ días del mes

de _____ del año _____

COMPRADOR: _____

VENDEDOR: _____

DIRECCION VENDEDOR: _____

TELEFONO VENDEDOR: _____

ANEXO C.

**ENCUESTA REALIZADA EN LOS ALMACENES DE COMPRA – VENTA CON
PACTO DE RETROVENTA DE LA CIUDAD DE SANTA MARTA D.T.C.H.**

EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____

PROPIETARIO: _____

ADMINISTRADOR: _____

1. La actividad principal desarrollada por la compraventa es:

- Realización de contratos de compraventa con pacto de retroventa _____
- Compra de mercancías _____
- Venta de mercancías _____
- Otras _____ ¿Cuáles? _____

2. ¿Qué tipo de sociedad es el negocio?

- Negocio propio _____
- Negocio familiar _____
- Es una sociedad _____
- Otro tipo _____ ¿Cuál? _____

3. Su negocio es administrado:

- Personalmente con base en la experiencia _____
- Administrador de empresas _____
- Contador público _____

- Economista____
 - Otro ¿Cuál? _____
4. ¿Es usted visitado por el gobierno para efecto de control y vigilancia?
- SI____ NO____
5. ¿Cuántas visitas de control ha recibido en el último año?
- DIAN____
 - Hacienda Y Crédito Público____
 - Cámara De Comercio____
 - Policía Nacional____
 - Otra entidad____ ¿Cuál? _____
6. ¿Lleva usted los libros de contabilidad según las normas establecidas?
- SI____ NO____
7. ¿Paga usted oportunamente los impuestos a que hay lugar?
- Industria y Comercio____
 - IVA____
 - Retención en la Fuente____
 - Predial____
 - Otro____
 - ¿Cuál? _____
8. ¿La infraestructura de la que dispone es la adecuada para el buen funcionamiento de su negocio?
- SI____ NO____

9. ¿Cuál es el estado actual del local donde desarrolla su actividad comercial?

- Bueno____
- Regular____
- Malo____

10. ¿Cuántos empleados permanentes laboran en su negocio?_____

11. ¿Cuál es el costo mensual de su nómina de empleados?_____

12. ¿Bajo qué criterios son asignados los salarios a sus empleados?

13. ¿Cumple con los requisitos de seguridad social con sus empleados?

- SI____ NO____
- Salud____
- Pensión____
- Riesgos Profesionales____
- Subsidio Familiar____
- Cesantías____

14. ¿Qué tiempo de servicio tienen sus empleados?

Menos de un (1) año____

- 1 a 2 años____
- a 4 años____
- a 6 años____



- 6 a 8 años____
- 8 a 10 años____
- más de 10 años____

15. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza usted normalmente?

- Recomendación personal____
- Bolsas de empleo____
- Universidades____
- Anuncios en la prensa____
- Otra____

Cuál?_____

16. ¿Existe un perfil específico para realizar la selección de sus empleados?

- SI____ NO____

• ¿Cuál?_____

17. La vinculación de los empleados se hace a través de:

- Órdenes de servicio____
- Contratos a término fijo menor a un año____
- Contratos a término fijo a un año____
- Contratos a término indefinido____

18. ¿Se aplica un programa de inducción dirigido a los nuevos empleados?

- SI____ NO____

- ¿Cuál? _____

19. ¿Cuál es el actual nivel de educación de sus empleados?

- Primario____
- Secundario____
- Universitario____
- Otros____

¿Cuál? _____

20. ¿Realiza programas de capacitación a sus empleados?

- SI____ NO____

21. ¿Posee un Reglamento Interno de Trabajo?

- SI____ NO____

22. ¿Se utilizan presupuestos?

- SI____ NO____

23. ¿Son rígidos o flexibles en función a los planes a corto y largo plazo?

- SI____ NO____

24. ¿Con qué frecuencia se evalúan y revisan los presupuestos?

25. ¿Qué medidas se toman con los resultados?

26. ¿Con qué frecuencia se practican arqueos de caja?

27. ¿Qué tipo de fuente de financiamiento ha utilizado la empresa y por qué?

28. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del cargo a cada empleado?

• SI___ NO___

29. ¿Existen expedientes del personal, donde se encuentren sus antecedentes y la justificación de su contratación?

• SI___ NO___

30. ¿Existen Comité de seguridad e higiene?

• SI___ NO___

31. ¿La función contable es responsabilidad del personal de la empresa o de un despacho externo?

32. ¿La organización contable y los registros estadísticos responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?

• SI___ NO___

33. ¿Qué retraso existe en el registro de las operaciones en los sistemas de contabilidad?

34. ¿Su negocio está afiliado a alguna cooperativa o asociación de compraventas?

• Si____ NO____

¿Cuál?_____

ANEXO D.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Teniendo en cuenta la importancia que posee el recurso humano para el desarrollo organizacional de cada una de estas unidades económicas, se hace necesario brindar a éste una serie de programas de capacitación fundamentales que le permitan realizar de manera eficiente las tareas que se le han encomendado, estos programas o estrategias se resumen indudablemente en desarrollar y fomentar las habilidades del personal de la organización, con el fin de crear un clima óptimo de productividad, proporcionando a la vez oportunidades de progreso a todos los empleados.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Anteriormente, la administración en toda la empresa, se ocupaba única y exclusivamente del aspecto económico - financiero, descuidando en su totalidad el capital humano de la organización; sin embargo, recientemente se empezó a considerar que la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo del personal son

una excelente forma de invertir en las personas lo que a su vez, contribuye al progreso y al mismo desarrollo de la empresa.

Por ello, inmediatamente después de que el empleado ha sido reclutado, seleccionado, contratado e inducido, debe procederse a formarlo, capacitarlo o entrenarlo para que desarrolle todas sus aptitudes y destrezas en la labor que se haya encomendado, y si es del caso en otras actividades que se desarrollen al interior de la empresa.

Capacitación De Personal.

Dentro de la A.R.H., éste es uno de los aspectos más importantes, el cual consiste en un "proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos, por medio del cual, el personal operativo obtiene conocimientos prácticos para un objetivo específico de la organización".⁸

Es importante resaltar que aún cuando la capacitación es un proceso educativo, ella tiene que ver con los conocimientos o habilidades impartidos en un campo específico y usualmente aquella está acompañada de una aplicación práctica; por

⁸ Administración de Personal / Andrew F. Sikula. – Op. Cit. Pág. 143.

lo tanto, se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas.

Cuando un individuo se capacita, invierte en sí mismo, incrementando su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor, por cuanto el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar un producto mucho mejor y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo, lo cual conlleva una serie de comodidades para él y para la comunidad donde se desenvuelve.

Desarrollo Del Personal

Andrew F. Sikula⁹, en el texto citado anteriormente define el desarrollo del personal como "un proceso educativo a largo plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por medio del cual, el personal ejecutivo obtienen conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales".

Así pues, el desarrollo de personal va dirigido a quienes ocupan los cargos directivos, por cuanto son los responsables del éxito de la organización, ya que

⁹ IBID., Pág. 143

como mínimo, proveen comunicación e interrelación entre los componentes separados de la organización para hacer posible la coordinación de las acciones. Por consiguiente, si el desarrollo se considera como un proceso educativo a largo plazo, con programas individuales a través de los años, ello no implica que un directivo se "desarrolle" porque adelante un curso de especialización, lea un libro, tenga una larga experiencia en su cargo, asista a la Universidad o a una conferencia, el desarrollo se asimila más a la educación que a un entrenamiento específico sobre un área determinada para adquirir ciertas habilidades. Las facilidades para el desarrollo directivo deben estar disponibles, su utilización se debe asociar con la importancia y el prestigio de la organización. Los reconocimientos que puedan darse a los candidatos que muestren interés y actividad en los programas de desarrollo, deben ser amplios y generosos, si se comparan con los méritos de los que no exhiben esas cualidades.

Objetivos De Capacitación Y Desarrollo

El objetivo fundamental de los programas organizacionales de capacitación y desarrollo es el de mejorar la efectividad total de la organización. Adicionalmente, existen otros objetivos, entre los cuales cabe destacar:

- Mejorar la estabilidad de la organización, para tratar de mantener su efectividad, se puede lograr mediante la creación de una reserva de reemplazos entrenados.
- Tecnificar determinadas áreas de la empresa: mediante la preparación de personal en métodos y técnicas avanzadas, bien se pueden aprovechar los adelantos tecnológicos para logra una mayor eficiencia en una o varias áreas de la organización.
- Reducir en gran medida los problemas organizacionales que se presentan debido a la falta de conocimiento que tiene el personal, acerca de determinados procedimientos, tanto operativos como administrativos, en la empresa.
- Actualizar los conocimientos y evitar la obsolescencia del personal. Los esfuerzos de capacitación y desarrollo que hace la empresa deben estar encaminados a mantener al día al personal, en el mejoramiento en sus respectivos campos, ya sean mecánicos o administrativos. Las aptitudes obsoletas y las ideas anticuadas llevarán al fracaso a la organización. Por otra parte, los programas de desarrollo administrativo proporcionan a los participantes conocimientos más amplios, seguridad en sus sentimientos de competencia, un elevado sentido de responsabilidad, un conjunto más amplio

de aptitudes, una más depurada filosofía y otros beneficios de desarrollo personal.

PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Se presentan una serie de principios que sirven como guía para impartir y evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un programa de capacitación o desarrollo. Dichos principios son:

- **Motivación.** Debe haber una alta motivación en el candidato que lo estimule a adquirir un conocimiento más rápido de las funciones que va a desarrollar. El programa debe estar relacionado con lo que el nuevo empleado aspira, bien sea una promoción, un aumento de sueldo, o cualquier otra motivación y quien imparte la capacitación o el desarrollo, debe estar plenamente consciente, de hacerlas resaltar durante el programa.

Evaluación de los resultados: el empleado generalmente tiene una dificultad para asimilar todos los conocimientos correspondientes a un programa de capacitación o desarrollo, por lo tanto, se debe procurar no darle excesiva información que induzca a interpretaciones equivocadas al solicitarle discriminación de dicha información en la evaluación de los resultados.

- **Reforzamiento.** Cuando el programa ha sido desarrollado y las habilidades adquiridas, se requiere que haya un efecto de refuerzo mediante reconocimientos o sanciones. La dirección debe estar atenta a que los reconocimientos sean los apropiados, al avance y asimilación de los programas. La promoción, aumentos de sueldo, etc., son refuerzos positivos.

Cuando el resultado no es el esperado, se recomienda que se ignore, ya que, el castigo va en detrimento del entrenado, produciendo en él resentimiento y frustración. Todo programa requiere un esfuerzo continuo que permita fijar mejor el conocimiento y vaya dejando paulatinamente en libertad al empleado, hasta que exija la menor atención posible

- **Práctica.** Es necesario que el nuevo empleado participe activamente en el programa mediante prácticas que contribuyan tanto a evaluar el avance como la asimilación de dichos programas. Tales prácticas deben contener ejercicios que proporcionen habilidad al entrenado, respecto a cada uno de los elementos en que se descompone el cargo, incorporando factores como ritmo, movimiento, tiempo, etc.
- **Aprendizaje Total O Parcial.** Cuando el programa de capacitación o el desarrollo para adelantar una labor es demasiado extenso bien pueden establecerse una serie de subjetivos hasta cubrir el conjunto; puesto que,

cuando un cargo tenga tareas largas y complejas, lo más aconsejable es aplicar la división de trabajo.

- **Diferencias Individuales.** En consideración a que los participantes en un programa de capacitación y desarrollo pueden tener distintos niveles de inteligencia y aptitudes, éstos (los programas) deben ajustarse al ritmo y posibilidades del individuo, para la recepción de la información.

IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La importancia de los programas de capacitación y desarrollo personal para cualquier tipo de organización, es evidente; algunas empresas justifican dichos programas sobre una base permanente económica que se refleja en ventajas de tipo monetario; pero veamos algunas otras razones que sustentan la implantación de tales programas:

- Incremento de la productividad
- Planeación de los recursos humanos
- Desarrolla una alta moral
- Preserva la salud y se reduce los accidentes
- Reduce la necesidad de supervisión
- Compensación indirecta

PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

El procedimiento para el establecimiento de programas de capacitación y desarrollo de personal comprende la ejecución de algunas fases o pasos, los cuales deben tenerse en cuenta para la adopción e implementación de este tipo de programas:

- Investigación de necesidades. Todo programa que se desee poner en marcha en una empresa, debe necesariamente, estar basado en las necesidades reales y en las políticas específicas definidas por la organización.
- Diseño de programas. Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procede al diseño del programa, lo cual implica la elección de una alternativa entre una serie de opciones, asimismo, la organización de una serie de actividades básicas.
- Elaboración del manual o guía de capacitación y desarrollo. Siendo el manual la guía o procedimiento a seguir para llevar a cabo un programa o curso, el director o instructor encuentra en él una ayuda básica, pues constituye su orientación en el trabajo a desarrollar.

- Preparación de instructores. El instructor o Director del programa de capacitación y desarrollo, debe saber dos cosas: Las tareas y funciones del cargo que va a enseñar y cómo enseñarlos.
- Preparación del personal. En esta fase se busca ubicar al empleado en circunstancias que le sean favorables, de manera que se sienta satisfecho.
- Introducción a las tareas del cargo. El método más utilizado para la iniciación de las tareas que se deben realizar en un cargo es el de la explicación. Cuando el cargo es de naturaleza esencialmente física, la demostración es un método excelente.
- Evaluación y seguimiento. La evaluación de los resultados de un programa de capacitación podrá hacerse teniendo en cuenta, en primer lugar, la validez del programa en sí mismo, esto es, su contenido, la metodología empleada, el aprovechamiento de los participantes, etc. En segundo lugar, se deben evaluar los efectos que produzca la capacitación en el personal y determinar si contribuyen realmente a la consecución de los fines de la organización.

SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

A un cuando los principios de la capacitación y el desarrollo son aplicables a ambos casos, un sistema se puede contrastar con otro para lograr una mejor asimilación del programa por parte del participante.

Sistemas De Capacitación De Personal

Es importante resaltar que el sistema de capacitación que se decida emplear, depende, entre otras cosas, de factores como tiempo, costo, esfuerzo, número de empleados a entrenar, preferencias del instructor, antecedentes del personal, etc.

- Capacitación en el cargo.
- Sistema escolarizado. Generalmente se utiliza para entrenar al mismo tipo de personas que el entrenamiento en el cargo; sin embargo, debido a que el exceso trasciende habitualmente la capacidad del entrenador, bien sea el superior inmediato, instructor, supervisor, etc., se recurre a una entidad asesora, la cual, a través de un sistema escolarizado, se encarga de una parte o de la totalidad de la capacitación.

- Escuela vestibular. El objetivo de este sistema es enseñar rápidamente los aspectos elementales del cargo que va a desempeñar el trabajador: generalmente se sitúa al funcionario en un lugar aparte o vestíbulo que se usa como sitio de capacitación y allí se introduce a los nuevos empleados en el marco del trabajo después de varias semanas de práctica.
- Demostración y ejemplo. Es el sistema más sencillo y elemental que existe. Consiste en la descripción, con base en ejemplos, de las tareas que se deben cumplir para desempeñar un puesto; entonces el supervisor enseña al empleado la forma de ejecutar las tareas, explicando paso por paso el "por que" y el "cómo".
- Programas de aprendizaje. Este sistema de capacitación comprende diversos programas diseñados para aquellas personas que tienen un alto nivel de conocimientos y habilidades. Estos programas tienden a mejorar el aspecto educativo más que el entrenamiento en el cargo o el entrenamiento escolar, los cuales pretenden mejorar los conocimientos y habilidades para ejecutar bien las tareas de un cargo específico.

Sistema De Desarrollo Personal

El desarrollo de personal es un proceso de instrucción a largo en que se utiliza un procedimiento sistemático por el cual el personal administrativo obtiene conocimientos conceptuales teóricos con propósitos generales.

- **Capacitación para la toma de decisiones.** La toma de decisiones se considera como la parte más importante de los cargos ejecutivos. Los programas para desarrollar este aspecto de los niveles directivos incluyen algunos cursos especiales que se basan fundamentalmente en una simulación del ambiente ejecutivo. Las técnicas que se utilizan para este fin son:

Juegos de negocios. Son ejercicios de simulación en salones de clase, en los que equipos de individuos compiten entre sí o contra un ambiente para lograr objetivos predeterminados.

Estudio de casos. Este sistema utiliza sucesos o experiencias que se ha dado en la realidad, recolectados en distintas empresas, con el fin de determinar diagnósticos que permitan sugerir políticas o estrategias administrativas.

In basket. Es éste un método popular que se utiliza para determinar el potencial ejecutivo en centros diseñados para el efecto y particularmente para la toma de decisiones.

- **Capacidad interpersonal.** Actualmente el personal directivo de las organizaciones incluye en la toma de decisiones elementos de juicio en relación con la calidad y equidad. De esta manera, enfatizan en la necesidad de desarrollar una capacidad interpersonal, buscando que las cosas se hagan a través de los demás, quienes deben aceptar gustosos y ejecutar específicamente la decisión tomada. Entre las técnicas que se utilizan para desarrollar esta capacidad están:

Sensibilización o grupos T. Esta técnica, como su nombre lo indica, pretende mejorar la sensibilidad humana, despertando la conciencia y la capacidad de percibir los patrones de comportamiento de uno mismo y de los demás.

- El grupo T. La T significa entrenamiento y es un grupo por ocho o diez participantes, quienes interactúan y desarrollan experiencias en la forma que lo deseen, lo cual se constituye en la parte más importante del proceso de aprendizaje.

- ⇒ Ejercicios. Los ejercicios de sensibilización como discusiones, juegos de negocios, interpretación de papeles, casos, cuestionarios, mini – laboratorios, etc. toda una clase de estrategias, para mantener a los participantes aprendiendo por medio de la experimentación real y con diferentes formas de conducta.
- ⇒ Sesiones teóricas. Estas se realizan con el fin de comprometer más directamente al auditorio en el proceso educativo, explicándole conceptualmente lo que ocurre durante las actividades de ejercicio y del grupo T.

Juego de papeles. Es una simulación en la que se pide al participante que tome parte de una situación problemática que requiere interacción de otros. A los participantes se les suministra la información básica acerca de la situación, in entrar en detalles; se asignan luego papeles a todos y a cada uno de los participantes, quienes reflejarán su aceptación o rechazo ante la situación planteada. El juego de papeles es un excelente medio para simular lo que constituye las situaciones humanas en los cargos.

Estructuración del criterio. Desarrollado recientemente, este sistema conlleva las bondades del sistema de entrenamiento sensitivo, pero a bajos costos. El énfasis se hace en la consecución de ciertas actitudes del

participante y en sus presunciones acerca de los motivos, habilidades y aptitudes de los demás, particularmente de sus subordinados, a manera de diagnóstico, seguido de un cuestionario de apreciación de preferencias en relación con el estilo directivo las cuales se cuantifican de 1 a 9.

- **Conocimiento Del Cargo.** Además de la capacidad para la toma de decisiones y de la actitud, interpersonal, las directivas deben adquirir un conocimiento relativo al cargo para el cual van a ser asignadas. Los sistemas más utilizados para tal fin son:

Experiencia en el cargo. La capacitación en el cargo, como se planteó anteriormente, no es solamente para preparar personal operativo; este tipo de aprendizaje que se basa esencialmente en la experiencia, debe considerarse también como técnica de desarrollo de personal.

Adiestramiento. Este sistema, combinado con la experiencia en el ejercicio del cargo y junto con la asignación de un supervisor para cada empleado que va a ser adiestrado, se considera la técnica de desarrollo más efectiva que existe.

El delfinismo. Es un sistema diferente a los antes descritos y se aplica generalmente en organizaciones privadas cuyos propietarios son una sola



familia, en que cierta persona de la misma, es preparada para suceder al poder, dependiendo su futuro de lo que suceda con su superior, que por lo regular es un pariente cercano.

- Conocimiento de la organización. Para impartir un conocimiento de la organización se utilizan básicamente dos sistemas:

Rotación de puestos. La rotación de puestos consiste en la transferencia a quienes están en proceso de entrenamiento, de un puesto a otro con una base coordinada y planeada.

Administración múltiple. Es éste un sistema de desarrollo ejecutivo que se basa en la conformación de comités permanentes de administradores consultivos encargados de estudiar los problemas de la organización y de hacer las recomendaciones que consideren convenientes, a la alta dirección.

- Conocimientos generales. Tanto la capacitación del personal operativo como el desarrollo ejecutivo, contienen programas que tienden hacia la educación del participante, como parte de un proceso general. Las técnicas para lograra estos objetivos son:

Reuniones de trabajo. Las reuniones de trabajo se presentan cuando los ejecutivos de alto nivel se reúnen formalmente para discutir los problemas organizativos.

Cursos especiales. es esencia esta técnica consiste en que las organizaciones establecen un convenio con una institución especializada para ofrecer por cuenta de esta última un curso o una serie de cursos ideados, bien por la organización misma o por los instructores del instituto.

Lecturas seleccionadas. Algunas empresas altamente organizadas, estiman que sus ejecutivos deben estar al día en los conocimientos necesarios para el ejercicio de sus funciones.

- **Desarrollo individual.** Al estudiar las técnicas de desarrollo, se habrá notado que todas ellas presumen un carácter uniforme de los participantes. Pero, si se pretende realizar programas de desarrollo que tengan en cuenta las diferencias individuales, cada participante deberá ser estudiado para determinar cuáles son las necesidades que debe satisfacer mediante el programa. Los métodos para superar este inconveniente, son: la aplicación de proyectos especiales y la escogencia de miembros a comités.

- a. **Proyectos especiales:** El proyecto de un trabajo planeado, un esquema propuesto o una investigación. Los proyectos son tareas o ejecutorias que incluyen el aprendizaje de alguna fase operacional de la organización, los cuales requieren análisis y acciones constructivas.
- b. **Asignaciones de comité:** Un comité es un cuerpo de personas elegidas para considerar, investigar, asumir actitudes e informar sobre alguna materia o negocio, en su composición figuran personas competentes y pueden ser formales o informales, temporales o permanentes y pueden desarrollar funciones de asesoría o de línea.

OTRAS TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

Adicionalmente a las técnicas de capacitación y desarrollo de personal estudiadas anteriormente, existen algunas otras técnicas de adiestramiento que se utilizan tanto para el personal operativo como directivo.

Entre estas técnicas las que se utilizan más frecuentemente, son:

- Conferencia. Es una exposición oral o discurso de un tema o materia específica, en la que el conferencista asume una posición activa y los participantes se limitan a escuchar.

- Seminario. Consiste en la discusión de problemas y situaciones en forma colectiva; los participantes se dividen en grupos para realizar trabajos que luego se presentan en la plenaria.
- Foro. Es una reunión en la cual una o varias personas especializadas, disertan acerca de un tema determinado.
- Mesa redonda. Es una reunión formal en la que se efectúa el examen de un aspecto importante.
- Simposio. Es una serie de exposiciones breves sobre distintos aspectos de un tema, en forma continua y como resúmenes por parte del moderador.
- Panel. Es una técnica mediante la cual un grupo de expertos analiza ante un auditorio un tema, con diferente criterio.
- Instrucción programada. Comprende una secuencia de pasos establecidos, frecuentemente a través de paneles de control de una computadora electrónica, como guías en la realización de una operación deseada.

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

La justificación de los programas de capacitación y desarrollo de personal, está dada por las pruebas cuantitativas que permiten lograr los objetivos señalados en dichos programas.

Existen varios métodos de evaluación que bien pueden aplicarse a uno u otro caso, entre los que se cuentan:

- Pruebas antes y después. Es un método bastante efectivo que consiste en efectuar pruebas antes y después del programa.
- Reacción del participante. Es el sistema más fácil y válido de evaluar los programas de capacitación o desarrollo. Consiste en preguntar a los participantes si aprendieron algo.
- Tasas de producción. Es un índice que se emplea muy frecuentemente y se refiere tanto a la cantidad como a la calidad de la producción.
- Grupos experimentales y de control. Este método pretende ser más objetivo que los anteriores y consiste en que en una situación experimental, se sitúa un grupo de control que no recibe ningún tratamiento especial respecto al

entrenamiento y compararlo con otro, que si lo ha recibido, para contrastar, finalmente los resultados.

ORGANISMOS DE CAPACITACIÓN EN COLOMBIA

Las siguientes son las principales entidades que ofrecen programas de capacitación o desarrollo en el país:

- Instituciones de Educación Técnica y Universitaria.
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- Instituto Colombiano de Administración – INCOLDA
- Escuela Superior de Administración Pública –ESAP
- Departamento Administrativo del Servicio Civil

ANEXO E.

FOTOGRAFIAS DE LOS ALMACENES DE COMPRARENTAS CON PACTO DE
RETROVENTA ESTABLECIDOS EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA

Fotografías tomadas a los Almacenes de Compraventas en el Sector del Centro de la Ciudad.



Fotografías tomadas a los Almacenes de Compraventas en el Sector del Centro.



Fotografías tomadas a los Almacenes de Compraventas en el Sector del Mercado Público.



Fotografías tomadas a los Almacenes de Compraventas en el Sector del Mercado Público.



Fotografías tomadas a los Almacenes de Compraventas en el Sector de La Calle 30.



Fotografías tomadas a los Almacenes de Compraventas en el Sector de Gaira.

